



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Desarrollo de un modelo de gestión de servicio del área de Call Center Banco Pichincha mediante el método Six Sigma, para mejorar la eficiencia en el First Call Resolution.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Rivadeneira Mendieta, Telmo Rubén

DIRECTORA: Ojeda Vivanco, Ana Gabriela, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Ana Gabriela Ojeda Vivanco.

DOCENTE E LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **“Desarrollo de un modelo de gestión de servicio del área de Call Center Banco Pichincha mediante el método Six Sigma, para mejorar la eficiencia en el First Call Resolution”** realizado por **Rivadeneira Mendieta Telmo Rubén**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS

“Yo **Rivadeneira Mendieta Telmo Rubén** declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Desarrollo de un modelo de gestión de servicio del área de Call Center Banco Pichincha mediante el método Six Sigma, para mejorar la eficiencia en el First Call Resolution”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Ana Gabriela Ojeda Vivanco director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: **Rivadeneira Mendieta Telmo Rubén**

Cédula: **1307767648**

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia, a mi esposa Ma. Paulina y a mis hijos Martín y Joaquín quienes han sido parte fundamental para la realización de este proyecto, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

A mis padres, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros y formadores que me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día; a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus funcionarios por formar parte importante en mi desarrollo profesional.

A mis padres, esposa e hijos porque estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

A Dios por iluminarme y darme la salud.

A todas las personas que participaron y me apoyaron a lo largo del tiempo para el desarrollo y ejecución del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
EL SIX SIGMA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS	5
1.1 El modelo de gestión de servicios	6
1.1.1 El servicio y su importancia.	7
1.1.2 Procesos orientados al cliente.	8
1.1.3 Solución de requerimientos.	10
1.1.4 Procesos de evaluación de servicio.	11
1.1.5 Posicionamiento de la empresa en base del servicio.....	12
1.2 El Six Sigma.....	14
1.2.1 Concepto.....	14
1.2.2 Importancia.....	15
1.2.3 Proceso de desarrollo y aplicación.....	16
1.2.4 Gestión de la evaluación y control.....	18
1.3 First Call Resolution	20
1.3.1 Proceso.....	20
1.3.2 Estudio del servicio.....	22
1.3.3 Importancia de la eficiencia, eficacia y efectividad.....	23
1.4 Metodología.....	25
CAPÍTULO II	27
DIAGNÓSTICO DEL FIRST CALL RESOLUTION	27
2.1 Descripción del problema	28
2.2 Objetivos de la investigación.....	29

2.3 Diagnóstico Externo	29
2.3.1 Ámbito político.....	30
2.3.2 Ámbito económico.....	31
2.3.3 Ámbito social.....	36
2.3.4 Ámbito tecnológico.....	38
2.4 Diagnóstico Interno	40
2.4.1 Levantamiento de datos internos.....	40
2.4.2 Informe de resultados.....	58
CAPÍTULO III	59
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO EN BASE DEL SIX SIGMA.....	59
3.1 Estructura de la propuesta	60
3.1.1 Descripción de las fases de la propuesta.....	60
3.1.2 Definición del funcionamiento del modelo de gestión.....	64
Fase de Atención:.....	68
Fase de evaluación:	70
3.2 Delimitación de la propuesta.....	71
3.2.1 Metas esperadas de la estructura.....	72
3.2.2 Medición de la desviación esperada.....	74
3.2.3 Beneficios esperados.....	79
3.3 Implementación de la propuesta	79
3.3.1 Plan Operativo.....	80
3.4 Unidad de gestión de la propuesta	81
3.4.1 Descripción de la unidad de gestión.....	81
CAPÍTULO IV.....	84
PARÁMETROS DE SERVICIO	84
4.1 Descripción del rendimiento esperado	85
4.2 Análisis del impacto del rendimiento	86
4.3 Informe de mejoras esperada.....	87
Los resultados confirman lo siguiente:.....	87
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA	93

RESUMEN

La eficiencia en la calidad de servicio del First Call Resolution en el Banco Pichincha es determinante para la satisfacción de los clientes, debiendo los procesos inmersos ser sometidos a constantes revisiones para establecer mejoras que garanticen una atención de calidad y permitan a los clientes disponer de la información requerida con respecto a sus movimientos y operaciones. En el momento del desarrollo de la investigación, se evidenciaron graves problemas relacionados a la falta de validación de los datos impidiendo al cliente acceder a los servicios y problemas de cobertura que generaban congestión y demora, aspectos totalmente contrarios a los objetivos del área. Por lo que, la presente investigación se concentra en desarrollar un modelo de gestión basado en el Six Sigma, orientado a establecer un control efectivo respaldado en procesos técnicos con los cuales se permita disponer de información pertinente que oriente la toma de decisiones. Su desarrollo fue el resultado de un profundo diagnóstico que permitió evidenciar falencias que se esperan eliminar, fortaleciendo el control basado en la evaluación constante de la variabilidad en el comportamiento de los procesos a fin de que estos se encuentren en parámetros establecidos y definidos como calidad.

PALABRAS CLAVE: Variabilidad, Six Sigma, modelo, operaciones, calidad.

ABSTRACT

Efficiency in service quality in First Call Resolution of Banco Pichincha, is crucial for customer satisfaction, having immersed processes undergo constant revision to establish improvements to ensure quality care and allow customers to have the required information regarding their movements and operations. At the time of development of research, serious problems related to lack of validation of data by preventing the client access to services and coverage problems generating congestion and delay, totally contrary to the objectives of the area aspects were evident. So, this research focuses on developing a management model based on the Six Sigma, aimed at establishing effective control supported in technical processes which are permitted to have relevant information to guide decision making. Its development was the result of a thorough diagnosis that allowed highlight shortcomings expected delete, strengthening based on continuous assessment of the variability in the behavior of processes so that these are in parameters established and defined as quality control.

Key Words: Variability, Six Sigma, model, operation, quality

INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado consiste en solventar los problemas identificados en el área del First Call Resolution del Banco Pichincha, relacionados a la efectividad en la prestación de servicios, en donde el cliente tiene demoras para poder disponer de soluciones frente a sus requerimientos relacionados a sus operaciones, movimientos y servicios prestados por la institución bancaria. Para ello, la investigación se desarrolló en 4 capítulos distribuidos de la siguiente manera; El primer capítulo analiza las bases teóricas relacionadas al Six Sigma, identificando las características de su aplicación y los procesos técnicos requeridos para la evaluación de las desviaciones en el comportamiento de las variables inmersas en su proceso. Su desarrollo permitió identificar los procedimientos necesarios a aplicarse para poder establecer las bases del modelo requerido por el área de First Call Resolution.

El segundo capítulo realiza un diagnóstico del área identificando variables de orden externa e interna que inciden en su comportamiento. Su desarrollo permitió puntualizar falencias a la fecha de su realización que afectaban principalmente la calidad del servicio prestado. Su desarrollo incluyó levantamientos de campo mediante encuestas y entrevistas con sus respectivos análisis, siendo una fuente primaria de información desarrollada como aporte a la investigación.

El tercer capítulo presenta la propuesta diseñada, describiendo su estructura y las fases necesarias para su aplicación con las cuales se busca además de solucionar las actuales debilidades fortalecer los procesos de control basados en la desviación, para alcanzar altos estándares de calidad con el desempeño realizado.

Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio que contribuyen a conocer los resultados obtenidos y posibles mejoras a realizarse en el futuro.

Conforme lo expuesto, el alcance de la presente investigación se basa en proponer un modelo basado en el Six Sigma a fin de que se mejore la calidad de servicio del First Call Resolution, permitiendo en primera instancia agilizar el proceso de atención del cliente, obteniendo una respuesta pronta a su llamado. En segunda instancia se busca disponer de un proceso de validación efectiva, claro y preciso que permita comprobar la autenticidad del cliente y en tercera proponer un mecanismo de amplia cobertura para que se brinde una solución inmediata, evitando que el cliente tenga demoras innecesarias o se vea obligado a cumplir procesos complementarios.

Por otra parte, la importancia de la presente investigación se basa en que su aplicación mejorará la calidad de atención del área, permitiendo una mayor cobertura y agilidad en la respuesta, brindando la información que el cliente tiene lo que fomenta el desarrollo de una lealtad que es la base para alcanzar un crecimiento sostenido y sustentable en el mercado.

De esta manera, la respuesta al problema planteado se basa en un modelo cuya aplicación elimina barreras que impedían la valoración del cliente y no le permitían tener acceso al servicio, garantizando además una cobertura relacionada a los requerimientos para evitar congestionamiento y tiempos de espera innecesarios. Por ello, se considera que los objetivos planteados se cubrieron a cabalidad

Es importante señalar que su cumplimiento encontró varias facilidades entre ellas la accesibilidad a los datos sin los cuales hubiera sido imposible poder cumplir con la investigación. El personal del área colaboró en todos los requerimientos, brindando información adecuada que ayudó a identificar las falencias para proponer soluciones viables. Su desarrollo fue posible mediante una metodología que combino aspectos cuantitativos y cualitativos los cuales permitieron conformar un modelo debidamente respaldado y efectivo que aporte a la calidad en el servicio.

CAPÍTULO I

EL SIX SIGMA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS

El Six Sigma es un modelo basado en la desviación estándar orientado a establecer parámetros de calidad expresados de manera cuantitativa para que se identifiquen debilidades que afectan la calidad del servicio o producto. Su desarrollo se basa en procesos medidos en base a técnicas matemático-estadísticas, las cuales establecen variaciones y determinan comportamientos y tendencias de los diferentes factores que comprenden los servicios para que se pueda establecer un mejoramiento continuo y efectivo. En el presente capítulo tiene el objetivo de identificar las principales teorías vigentes referentes a este modelo y como su uso aporta al desarrollo del First Call Resolution.

1.1 El modelo de gestión de servicios

La prestación de un servicio debe estar definida en base a los requerimientos de los clientes, buscando establecer mecanismos que permitan su satisfacción. De esta manera, todo modelo orientado a prestar servicios, debe desarrollarse en pleno conocimiento de las necesidades del cliente estableciendo procesos que superen sus propias expectativas y permitan su desarrollo y calidad de vida. (Armada, 2009, págs. 110-112)

La construcción de un modelo de gestión de servicios comprende un conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de asistir las demandas de los clientes, permitiéndoles disponer de manera oportuna de información, servicio y asesoría, necesarios para cubrir de manera efectiva sus requerimientos.

De esta manera, su objetivo principal será facilitar la accesibilidad del cliente con los servicios y productos que esta demanda, brindándole un servicio de calidad que genere una adecuada percepción de lo recibido en relación a lo esperado.

Los altos niveles de competitividad existentes en los mercados, hacen que la implantación de modelos de servicios sea considerada por parte de los clientes como indispensable y no como una ventaja competitiva. Es decir, su desarrollo es vital para el normal desempeño de una empresa, siendo este parte de las exigencias básicas que deben ser cubiertas por una empresa para mantenerse activa en el mercado. (Aruleswaran, 2010, págs. 71-80)

Para Pérez, Antonio (2009), es posible clasificar las necesidades del cliente en tres categorías que se señalan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1-Necesidades del cliente

Categoría	Descripción
------------------	--------------------

Objetivas	Aquellas fácilmente explicables y que representan la base de la necesidad por la cual el cliente acude a un determinado proveedor
Implícitas	Describe un conjunto de elementos que no se evidencian fácilmente pero que el cliente da por supuesto en el consumo de determinado servicio
Expectativas	Son subjetivas y determinan la percepción del cliente frente al servicio obtenido determinando el nivel de satisfacción alcanzado

Fuente: (Pérez, 2009, pág. 91)

Conforme lo expuesto, se entiende que un modelo de servicios debe ser especializado y diseñado en base a las necesidades del cliente las cuales disponen de una serie de características que deben ser identificadas previamente para poder ser atendidas con eficiencia, eficacia y efectividad.

1.1.1 El servicio y su importancia.

Para identificar los procesos necesarios que permiten construir un modelo de gestión de servicios es importante establecer en primera instancia el concepto de servicio y la importancia que tiene este en las diferentes actividades de orden económico y social.

Vargas, Martha (2010), el servicio puede definirse como:

“Una actividad o proceso producido por el hombre que soporta un valor de utilidad que puede y suele cambiarse por otros bienes o servicios o por su valor en moneda” (Vargas, 2010, pág. 58)

El concepto presentado permite identificar que el servicio permite resolver una necesidad que una persona natural o jurídica tiene y por lo que demanda de su prestación a uno o varios proveedores. Su desarrollo aumenta el valor de utilidad, es decir promueve la solución de un problema que causa insatisfacción, permitiendo que quien lo consume pueda alcanzar un estado de mejoría.

Para establecer la importancia que tiene la prestación de un servicio es importante establecer los beneficios posibles a provocar al cliente con su prestación. Para ello, se han definido los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de acceder a información que le permita generar conocimiento para la toma de decisiones
- Satisfacción de una necesidad existente
- Cobertura de un requerimiento no satisfecho
- Alcance de un estado en donde se ha superado un determinado problema o requerimiento

Lo expuesto, establece que la importancia que tiene la prestación de servicio es la capacidad que tiene este de mejorar el estado de quien lo demanda, permitiéndole cubrir una necesidad de manera efectiva y solucionar un determinado problema. (Chong, 2012, pág. 54)

En este caso, la calidad del servicio será definida por parte del cliente en función de la capacidad que tiene en eliminar la necesidad que lo motivó a su consumo. Armada, Lourdes (2009) señala sobre lo expuesto lo siguiente;

“Sin duda alguna, una empresa no puede existir si no es con sus clientes. Sin cliente no hay empresa. De ahí, que el enfoque de mercadeo se haya convertido actualmente en algo trascendental en la filosofía de cualquier empresa por pequeña que sea. El cliente es por lo tanto, el punto de partida de toda estrategia de servicio” (Armada, 2009, pág. 55)

El diseño de un servicio se debe focalizar a los requerimientos, gustos y preferencias del cliente, siendo estos indispensables para permitir que el cliente pueda cumplir con sus requerimientos. Esto implica que la importancia de su prestación se basa en que su existencia y consumo contribuye a elevar la calidad de vida de los clientes que lo demandan.

1.1.2 Procesos orientados al cliente.

Un proceso implica varias actividades realizadas de manera coordinada, las cuales provocan un entregable esperado. Según Muñoz, Andrés (2008), el proceso puede definirse como;

“El término proceso ha venido utilizándose, entre otras acepciones como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin. “ (Muñoz, 2008, pág. 227)

El diseño de un proceso debe enfocarse en objetivos claros, ser sistemático y capaz de alcanzar el fin por el cual fue diseñado. En este caso, su orientación debe relacionarse al cliente, permitiendo que este aporte valor para cubrir con sus requerimientos de manera adecuada.

La orientación al cliente, comprende varios parámetros que determinarán el nivel de satisfacción y que pueden establecerse en función de los siguientes elementos:

- Optimización de costos y gastos, el servicio debe permitir utilizar los recursos del cliente de manera adecuada, eliminando cualquier tipo de desperdicio existente.
- El servicio debe realizarse en los tiempos en los cuales fue planificado y contratado por parte del cliente.
- El servicio permite que el cliente alcance un mejor nivel de desarrollo, promoviendo su crecimiento.
- El servicio permite alcanzar al cliente una total satisfacción de sus requerimientos, superando sus propias expectativas.

El servicio demanda de un conocimiento del cliente, sus patrones de comportamiento y procesos de consumo los cuales deben ser tomados en consideración para el diseño del servicio alcanzando una adecuada orientación. Es decir, un proceso orientado hacia el cliente es aquel que ha sido concebido para adaptarse a los requerimientos que este tiene permitiendo con su consumo brindarle un estado de completa satisfacción. (Muñoz, 2008, pág. 240)

Cuando el servicio prestado no cumple con estos requerimientos, su desarrollo causará malestar, pudiendo el cliente optar por otros de la competencia para mejorar su estado. Este elemento genera una necesidad en toda empresa que se define en dos procesos claves:

- Conocer al cliente, identificar sus parámetros de requerimiento.
- Diseñar el servicio para que atienda los diferentes parámetros identificados.

En la medida que estos procesos se cumplan, el servicio mantendrá una efectiva orientación. No obstante, es importante citar que los parámetros no son estáticos sino dinámicos, es decir los patrones del cliente se encuentran en constante cambio y

evolución, por lo que ameritan que los procesos se sometan a un constante mejoramiento.

1.1.3 Solución de requerimientos.

El consumo de un servicio por parte del cliente se debe a un problema o requerimiento específico que espera cubrir de manera completa con la decisión tomada. Esto define su percepción de calidad, la cual es el resultado de lo esperado en función de lo recibido.

En la medida que el cliente considere que el servicio recibido se alinee a sus requerimientos establecerá su nivel de satisfacción, factor que determinará la continuidad o suspensión de su consumo en futuras ocasiones.

Mintzberg, Henry (2011) señala que el cliente establece internamente un proceso de priorización en donde establece variables a las que asigna un peso, permitiéndole determinar el nivel de satisfacción alcanzado en el consumo de un producto o servicio. Expresa lo siguiente:

“La valoración del cliente frente a un producto o servicio establece un proceso natural, interno e inmediato en el cual califica lo recibido, identificando si el resultante está dentro de sus parámetros definidos como calidad” (Mintzberg, 2011, pág. 98)

La solución de los requerimientos en base a lo expuesto puede ser:

- Total.- Cuando el servicio prestado ha cubierto plenamente las demandas del cliente, siendo considerado adecuado acorde sus parámetros de evaluación.
- Parcial.- Cuando han existido problemas percibidos en el servicio, no cubriendo todas sus expectativas ni cubriendo totalmente sus requerimientos.
- Nulo.- Cuando el servicio recibido no ha cubierto las necesidades del cliente, quedando la necesidad en igual estado que cuando solicitó el servicio.

El nivel de percepción expresada en los niveles citados establecerá la capacidad de mantener al cliente, por lo que el trabajo de toda empresa se concentra en identificar las variables de valoración con sus pesos y garantizar que el servicio los cubre adecuadamente. (Mintzberg, 2011, pág. 110)

1.1.4 Procesos de evaluación de servicio.

El control es un elemento indispensable dentro de la administración y comprende un conjunto de actividades que permiten determinar si los resultados alcanzados están acorde o no con los esperados. (Sánchez, 2009, pág. 51)

La evaluación en la prestación de un servicio es desarrollado con el objetivo de identificar debilidades de manera oportuna que permitan disponer de información para tomar decisiones correctivas que impulsen un mejoramiento continuo.

Sánchez, Joaquín (2009), indica que la evaluación de un servicio requiere de un modelo que permita establecer áreas críticas, las cuales puedan encontrarse en un estado de vulnerabilidad, lo que puede afectar la calidad en su prestación. Sobre lo expuesto hace la siguiente reflexión;

“La valoración del rendimiento alcanzado en la prestación de un servicio es posible en base a mecanismos definidos que permitan realizar interpretaciones que conduzcan a acciones pertinentes” (Sánchez, 2009, pág. 44)

Lo expuesto determina la importancia de incorporar en un modelo de gestión de servicios procesos de evaluación permanentes, los cuales se desarrollen con el objetivo de permitir que su gestión siempre este enfocada al cliente y permita cubrir satisfactoriamente sus necesidades.

La evaluación tiene que desarrollarse mediante la definición clara de parámetros de control, los cuales pueden dar lugar a indicadores que orienten la interpretación de los resultados. Su desarrollo debe generar acciones que impulsen una mejora de la gestión, elevando los niveles de competitividad de quien lo presta.

Siles, Nilo (2011) establece una serie de argumentos que pueden orientar la evaluación de un servicio, tomando en cuenta que este es intangible y consumible en el momento mismo en el que se desarrolla. Al respecto señala;

Cuadro No. 2- Parámetros base para la evaluación de un servicio

Parámetro	Descripción
Accesibilidad	Determinar la facilidad del cliente en acceder al servicio

Tiempo	Verificar si los tiempos de servicio evitaron demoras en función de lo ofertado
Costo	Verificar la capacidad del cliente para poder acceder al servicio
Información	Calidad de la información recibida por el cliente para tomar la decisión de compra.
Cobertura	Determinar si el servicio prestado solucionó el requerimiento del cliente

Fuente: (Siles, 2011, pág. 208)

Es responsabilidad de cada empresa establecer los parámetros, indicadores, frecuencias y responsables de la evaluación. Además, el uso de los resultados de su desarrollo debe desencadenar acciones preventivas, correctivas y de recuperación las cuales eleven la calidad del servicio.

- **Acciones preventivas.-** Permiten fortalecer el servicio prestado impidiendo que en su prestación ocurran situaciones que afecten su calidad.
- **Acciones correctivas.-** Permiten eliminar las debilidades identificadas transformándolas en fortalezas.
- **Acciones de recuperación.-** Se enfocan en reparar los daños causados por falencias en la prestación de los servicios. (Sánchez, 2009, pág. 102)

Todas las acciones son importantes, no obstante las correctivas y de recuperación se realizan una vez que se han presentado fallas en la prestación del servicio, aspecto que puede generar malestar y pérdida de los clientes.

Lo expuesto describe la importancia de mantener los servicios en altos niveles de satisfacción, pudiendo cualquier falencia representar graves pérdidas económicas que pongan en riesgo la imagen y estabilidad económica de una empresa.

1.1.5 Posicionamiento de la empresa en base del servicio.

La satisfacción de las necesidades del cliente da lugar a su permanencia en una empresa, originando lealtad. Esto permite a quien lo presta desarrollar un banco de clientes sobre el cual sostiene su negocio o actividad.

La calidad es un elemento que permite a una empresa ampliar su participación de mercado, manteniendo clientes satisfechos e incorporando nuevos atraídos por el servicio prestado e inclusive por las recomendaciones que sobre este se expresan.

Kotler, Philip (2009) en función del posicionamiento define diferentes etapas que cada empresa ocupa y que en base de estas puede establecer sus estrategias. Estos principalmente se pueden clasificar en las siguientes:

- **Etapa de introducción:** En esta etapa la empresa se encuentra en los primeros pasos de desarrollo, no siendo totalmente reconocible por el cliente objetivo.
- **Etapa de desarrollo:** En esta etapa, el mercado reacciona positivamente y consume los servicios prestados.
- **Etapa de madurez:** El servicio ha alcanzado un adecuado posicionamiento, siendo reconocido por su calidad y capacidad de satisfacer al cliente
- **Etapa de declive:** El servicio ha perdido vigencia en el mercado y va perdiendo progresivamente los clientes
- **Etapa de cierre:** El servicio no es consumido por el cliente, perdiendo totalmente su capacidad para satisfacer una necesidad. (Kotler, 2009, págs. 208-210)

En base a las etapas descritas un servicio puede alcanzar los siguientes posicionamientos:

- **Líder.-** Cuando la mayoría de los clientes consumen un servicio determinado
- **Seguidor.-** Cuando se ha logrado servir a un porcentaje alto del mercado pero no superar al líder
- **Introducción.-** Cuando se atiende a un número pequeño de clientes en el mercado.

El posicionamiento alcanzado por una empresa en base al servicio prestado depende de varios factores entre los cuales está la creatividad, innovación, capacidad, cobertura, atención, tecnología disponible, elementos complementarios entre otros. Cada uno de estos elementos debe ser definido en el modelo de gestión de servicios para poder marcar una diferencia que sea reconocida por el mercado y opte por su selección frente a otras alternativas. (Kotler, 2009, págs. 212-220)

1.2 El Six Sigma

El mejoramiento de procesos dentro de un servicio requiere de metodologías que permitan evaluar constantemente el desempeño de los recursos, identificando falencias que no permitan alcanzar mejores resultados. Su desarrollo debe sustentarse en técnicas que transformen los datos levantados en información que apoye la toma constante de decisiones.

Los constantes avances de la ciencia y la tecnología, han promovido una serie de estructuras que pueden ser utilizadas para mejorar el desempeño de la empresa. Una de estas es el Six Sigma, el cual parte de procesos estadístico-matemáticos derivados de la desviación estándar, cuya aplicación puede identificar problemas y consecuencias ocurridas, dando un parámetro que oriente al perfeccionamiento de los procesos necesarios para alcanzar un mayor desarrollo. (Eckes, 2008, pág. 61)

1.2.1 Concepto.

El Six Sigma es una metodología enfocada en mejorar la gestión de los procesos basada en la variabilidad del comportamiento de varias variables que participan en su prestación. Es decir, su desarrollo busca reducir la variación en el comportamiento de las variables, permitiendo concentrarlas en niveles definidos dentro de un concepto de calidad.

Eckes, Georbe (2008) define al Six Sigma de la siguiente manera;

“Es una metodología encaminada a mejorar simultáneamente la eficiencia y eficacia. Su desarrollo determina una medida de satisfacción del cliente la cual está cercana a la perfección. La mayoría de las empresas operan entre 2 y 3 sigmas lo que indica que hay entre 308538 y 66807 clientes descontentos por cada millón de contactos” (Eckes, 2008, pág. 27)

El concepto presentado, permite establecer valor aspectos sobre el Six Sigma que se describen en los siguientes elementos:

- Es una metodología orientada a mejorar los procesos permitiendo que estos alcancen una orientación al cliente.
- Determina niveles de rendimiento expresados en la unidad de medida sigma. En este sentido, la meta es 3,4 defectos máximo por cada millón de oportunidades.
- Busca reducir la variabilidad del comportamiento de las variables inmersas en un proceso.

- Conocer el rendimiento de los procesos proponiendo mecanismos que permitan perfeccionarlos.

El Six Sigma toma como referencia diversas técnicas estadísticas aplicadas en la administración las cuales permiten interpretar adecuadamente los resultados alcanzados para definir acciones que permitan su constante mejoramiento. Se puede citar que su desarrollo guarda relación con la búsqueda de la calidad, definiendo parámetros cuantificables sobre los cuales expresarla. (Eckes, 2008, pág. 109)

Es importante citar que su aplicación es general y puede ser implementada en empresas productoras, de servicio, privadas, públicas entre otras, independientemente del sector económico en donde se desarrollen.

1.2.2 Importancia.

La calidad es un estado que engloba varios factores que el cliente toma en consideración en relación a una necesidad existente y que determina su nivel de satisfacción. El Six Sigma es una metodología que busca establecer mecanismos para medir la calidad, proporcionando parámetros que definan si los resultados obtenidos son buenos o malos en función de cómo el cliente percibe al servicio.

Los errores y falencias que se puedan presentar en el cumplimiento de los procesos brindan señales de errores en el diseño o problemas en los recursos participantes, los cuales ameritan una urgente atención. No obstante, si estos no son identificados difícilmente pueden establecerse acciones adecuadas. En este caso, la implantación del Six Sigma aporta a la empresa en conocer sus falencias, identificando las causas y efectos producidos para definir acciones que permitan superar los problemas y elevar los niveles de calidad.

La importancia en la implantación del Six Sigma puede establecerse en base de los siguientes factores:

- Permite a la empresa elevar sus economías de escala
- Permite a la empresa reducir sus costos y gastos
- Permite eliminar todo tipo de despilfarro existente en la empresa
- Fomenta el liderazgo en la calidad (Futerer, 2011, págs. 32-35)

Los factores citados permiten identificar un concepto integral de calidad que busca la metodología en la cual se combina la satisfacción del cliente y el rendimiento de la empresa proveedora. En este sentido, no es suficiente que el cliente satisfaga sus

necesidades si la empresa no utiliza adecuadamente los recursos internos, debiendo la calidad ser interpretada desde un parámetro interno y externo.

El parámetro interno comprende lo que la empresa quiere alcanzar con la prestación del servicio. Dentro de esto se encuentra la rentabilidad si es privada, el posicionamiento en el mercado, el acceso a determinados clientes, entre otros.

El parámetro externo comprende lo que el cliente espera alcanzar con el consumo del servicio. Dentro de estos se encuentra la solución de un problema, la satisfacción de una necesidad entre otros.

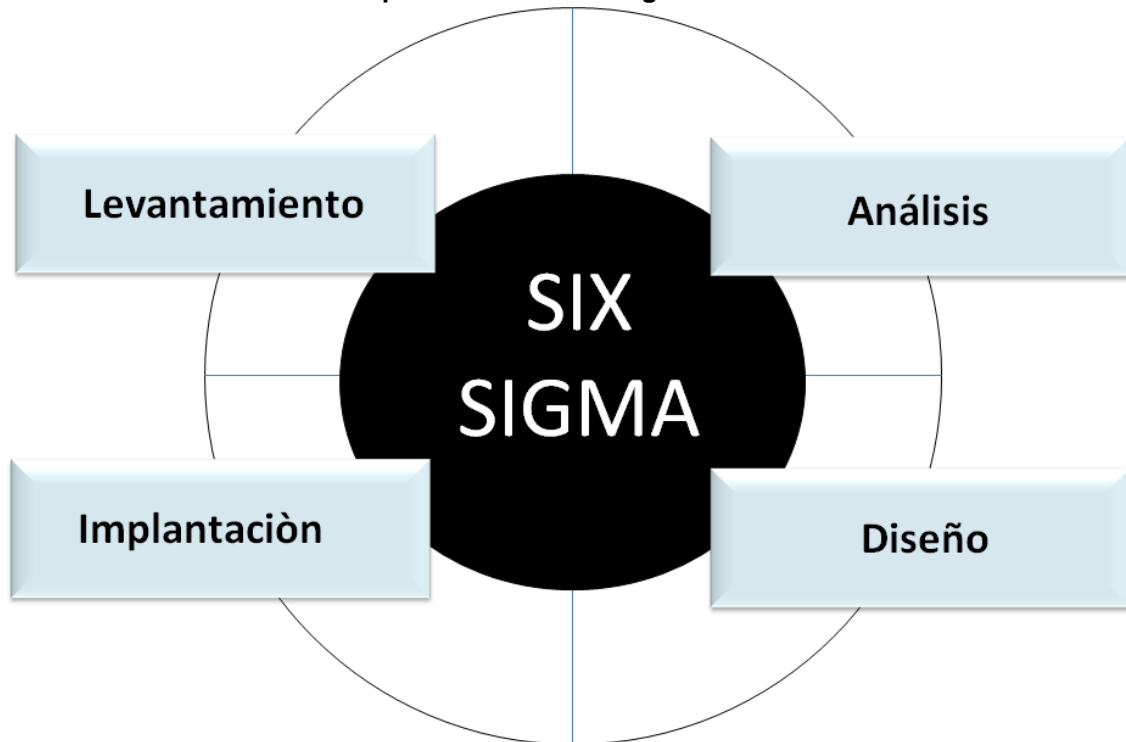
La importancia en su aplicación se enfoca en que su implantación permite mejorar a la empresa dando lugar a beneficios entre todos quienes participan en este, lo que tiene lugar al desarrollo de un modelo Win to Win. En este caso, ganan los proveedores, los socios, directivos, personal, clientes y sociedad entera.

1.2.3 Proceso de desarrollo y aplicación.

Implementar el Six Sigma en una empresa es una tarea compleja en el sentido de que demanda del uso de técnicas y procedimientos definidos que demandan de recursos para su correcta aplicación.

Su desarrollo debe ser ordenado, lógico y sistemático, contando con una serie de actividades las cuales conforme lo indica Ching, Loon (2012) pueden simplificarse en cuatro procesos que han sido representados en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 1- Procesos de implantación del Six Sigma



Fuente: (Chong, 2012, pág. 140)

Los cuatro procesos citados son los siguientes:

- **Levantamiento:** Comprende los procesos necesarios para conocer el rendimiento de los diferentes procesos evaluados.
- **Análisis:** Implica la aplicación de las técnicas estadístico-matemáticas para procesar los datos levantados y obtener información que permite identificar los niveles alcanzados por el servicio.
- **Diseño:** Comprende la formulación de mejoras y cambios en los procesos para que estos alcancen mejores resultados
- **Implantación:** Establece los mecanismos que van a permitir que la empresa sea beneficiada por los cambios propuestos sustentados en los procesos de levantamiento y análisis realizados. (Chong, 2012, pág. 145)

Una de las principales ventajas del Six Sigma es que su aplicación es flexible adaptándose a los requerimientos de la empresa, lo que permite definir mecanismos que se adapten a los objetivos esperados, a la cultura y comportamiento organizacional.

Se entiende de esta manera que esta metodología no es rígida ni estática. Al contrario es flexible y dinámica permitiendo que su uso aporte al crecimiento organizacional.

Futerer, Sandra (2011) complementa la información proporcionada con cinco etapas que la implementación del Six Sigma debe tener y que se expresan de la siguiente manera:

Gráfico No. 2-Etapas del Six Sigma



Fuente: (Futerer, 2011, pág. 98)

- **Definir:** Describe el problema en su total magnitud para entenderlo
- **Medir:** Analiza el comportamiento de los factores que dan lugar al problema
- **Analizar:** Identifica las causas del problema
- **Mejorar:** Propone cambios que eliminen el problema encontrado
- **Controlar:** Verifica si las mejoras han eliminado los problemas citados. (Futerer, 2011, pág. 119).

Las etapas citadas permiten observar que la implantación del Six Sigma no es un proceso temporal sino permanente el cual se desarrolla de manera constante, buscando siempre perfeccionar lo alcanzado. El cumplimiento del proceso se retroalimenta de manera constante, siendo este un insumo que permite desarrollar una cultura en la cual el mejoramiento es el camino para alcanzar las metas propuestas.

1.2.4 Gestión de la evaluación y control.

La evaluación y control de los procesos toma como referencia una escala de medición denominada sigma que establece los lineamientos sobre los cuales se compara los resultados alcanzados. Aruleswaran, A (2010), presenta las escalas comparativas que

tiene la metodología para comparar los resultados, estos se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3-Escala comparativa del Six Sigma

Nivel	Escala	Eficiencia
1 Sigma	690.000	31%
2 Sigma	308.538	69%
3 Sigma	66.807	93,3%
4 Sigma	6.210	99,38%
5 Sigma	233	99,97%
6 Sigma	3,4	99,99%

Fuente: (Aruleswaran, 2010, pág. 43)

La meta del Six Sigma es reducir progresiva y aceleradamente los errores en los procesos alcanzando niveles de calidad que permitan satisfacer al cliente y cumplir sus requerimientos. Su desarrollo compara los resultados obtenidos con los niveles de la escala determinando el alcance que estos han tenido.

Este proceso establece un control de nivel y tendencia que es necesario para verificar si las medidas implementadas son adecuadas o no.

- **Nivel:** Establece una revisión del estado actual alcanzado, el cual puede estar dentro o fuera de los parámetros de control. Su desarrollo generalmente se sustenta en parámetros definidos previamente, en donde es común utilizar la técnica del semáforo.
 - **Alto:** Los resultados alcanzados se encuentran dentro de los estándares definidos como calidad.
 - **Medio:** Existen falencias y virtudes en los procesos, siendo sus resultados necesarios de mejorarse porque tienen riesgos de presentar errores.
 - **Bajo:** Los niveles alcanzados muestran serios problemas en el servicio prestado, requiriendo de mejoras o reingenierías urgentes. (Aruleswaran, 2010, pág. 51)

- **Tendencia:** Establece un comparativo entre los resultados obtenidos de un mismo proceso en fechas diferentes. Las tendencias pueden mostrar tres niveles:
 - **Creciente:** Los resultados muestran una mejoría constante de los procesos, manteniendo mejores niveles de satisfacción por parte de los clientes.
 - **Estable:** Los resultados muestran un estancamiento en un determinado nivel, no presentándose cambios.
 - **Decreciente:** Los resultados muestran un descenso en los niveles de calidad, afectando a la satisfacción de las necesidades del cliente.

El control se puede definir como un proceso que busca aportar con información para gestionar acciones necesarias que permitan alcanzar niveles altos y tendencias crecientes, siendo estos mecanismos que ayudan al crecimiento de todos los participantes en la prestación de un servicio.

1.3 First Call Resolution

El cliente demanda de atención permanente, urgente e inmediata. Los tiempos de espera pueden afectar la percepción del servicio aun cuando este se preste acorde a los parámetros establecidos.

En las diferentes etapas del servicio, el cliente demanda de medios de comunicación efectivos que le permitan acceder al servicio y conocer sus características, siendo estas elementales para su consumo y permanencia.

El First Call Resolution (FCR) es el primer contacto del cliente con la empresa buscando la solución inmediata de un problema específico, evitando tener que comunicarse reiteradas veces buscando una solución.

Su desarrollo puede describirse como un indicador de eficiencia y efectividad, en la medida que evalúa la capacidad de servicio prestada al cliente en función a la solución de un problema dado que motivó al cliente comunicarse con la empresa.

1.3.1 Proceso.

El FCR comprende procesos implementados los cuales se orientan a brindar una asistencia adecuada al cliente, en donde cualquier inconveniente, duda o requerimiento

sea atendido y solucionado de manera inmediata, evitando que el cliente tenga la necesidad de incurrir en otros procesos complementarios que le demandan tiempo y recursos.

De esta manera, el FCR define la solución oportuna de inconvenientes y necesidades de manera ágil, permitiendo que el cliente pueda cubrir sus requerimientos en el primero contacto.

Si bien es cierto, los parámetros de gestión del FCR dependen de las características propias del servicio, existen elementos básicos que lo comprenden y que se describen en los siguientes aspectos:

- **Información:** Solventar las dudas que el cliente tiene frente al proceso permitiendo que conozca las características existentes en este y la forma como se ejecuta. En este proceso, el cliente dispone de todos los datos requeridos que le permitan conocer el servicio y su prestación.
- **Solución:** Los encargados solucionan problemas presentados en los procesos de servicio, permitiendo que el cliente pueda continuar normalmente con la prestación del mismo.
- **Cambio:** Comprende cambios en cuanto a modalidades, tarifas, cobertura y demás elementos del servicio.
- **Suspensión:** Permite que el cliente pueda suspender el servicio identificando las causas que motivaron a esta decisión. (FCR, 2014, pág. 78)

Conforme lo expuesto, es posible identificar que el FCR mantiene una cobertura sobre la cual los colaboradores pueden actuar y decidir, dando soluciones viables a los clientes que establecen el contacto con la empresa. Para ello, es fundamental establecer los procesos sobre los cuales pueden los clientes alcanzar las soluciones, permitiendo que los responsables dispongan de ciertos permisos que permitan atender los requerimientos presentados.

Esto implica que su desarrollo responde a un diseño de procesos que permitan internamente atender ágilmente al cliente, conociendo sus requerimientos anticipadamente y estableciendo los mecanismos permitidos para alcanzar soluciones viables.

Por lo tanto, el FCR demanda de:

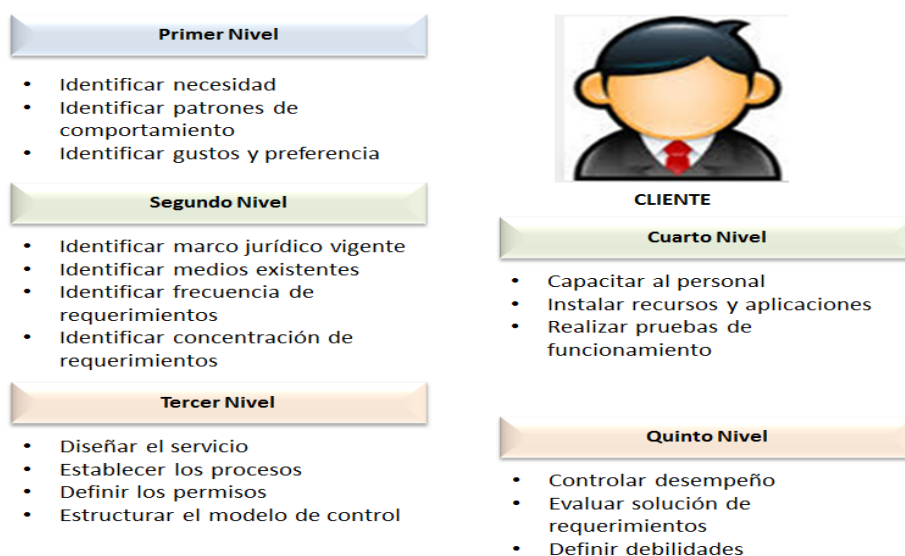
- Procesos definidos previamente que permitan atender los requerimientos de los clientes.
- Medios efectivos de comunicación que permitan al cliente establecer un contacto efectivo con la empresa
- Procedimientos que permitan a los colaboradores atender los requerimientos de la empresa
- Recursos que permitan a los colaboradores contar con los mecanismos necesarios para brindar soluciones a los clientes
- Personal capacitado que permita cumplir con los procesos establecidos para dar solución a los problemas existentes
- Mecanismos de evaluación que permitan identificar si los procesos actuales permiten atender los requerimientos de los clientes.

Cada uno de estos elementos da lugar a un sistema de FCR previamente diseñado en donde se anticipe los requerimientos de los clientes y se definan procesos ágiles que permitan cubrirlos de manera efectiva. En la actualidad, el desarrollo de la ciencia y tecnología permite incorporar herramientas de información que ayudan a los colaboradores a atender los requerimientos de los clientes, siendo estos elementos que puedan marcar la diferencia. No obstante, independientemente de los recursos, el diseño de los procesos es elemental debiendo estos orientarse al cliente, conocer sus requerimientos para poder brindar un servicio de calidad. (Michelson, 2009, pág. 61)

1.3.2 Estudio del servicio.

El FCR será eficiente en la medida que el servicio prestado disponga de estructuras consolidadas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. En este caso, existen factores. Michelson, Bruce (2009) describe al estudio del servicio como el proceso previo necesario para que el FCR pueda ser eficiente. Sus estudios describen la relación entre las necesidades del cliente y los procesos internos, aspectos que se detallan en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 3- Estudio del Servicio



Fuente: (Michelson, 2009)

El estudio del servicio se compone de varios niveles que establecen una relación entre la necesidad del cliente, las normativas actuales, los recursos disponibles y el diseño de los procesos. Cada uno de los niveles expuestos permite cubrir con una atención adecuada que brinde soluciones inmediatas a los problemas.

Como se puede apreciar, el modelo identifica los posibles requerimientos de los clientes, analizando su concentración y frecuencia para poder establecer procesos que permitan su solución. (Michelson, 2009, pág. 20)

Es importante además indicar la necesidad de preparación que debe tener el personal a cargo para poder asistir los requerimientos de manera adecuada, aspecto que dependerá la eficiencia y eficacia de los procesos establecidos.

1.3.3 Importancia de la eficiencia, eficacia y efectividad.

El FCR cumple con una serie de procesos que pueden ser evaluados en base a indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficacia

La eficacia mide la capacidad para alcanzar un objetivo esperado. En este caso, es fundamental que el FCR señale el porqué de su existencia, determinando lo que se quiere alcanzar con su implementación. En este sentido, cuando los objetivos son

alcanzados, los procesos son eficientes, mostrando que tienen una adecuada alineación que ha permitido transformar en realidad lo que se esperaba.

La eficacia es el primer nivel de evaluación, en la medida que si el FCR no ayuda a consolidar los fines por los que fue diseñado, su existencia no es adecuada, debiendo establecerse cambios totales en sus estructuras y mejoras que permitan atender a los clientes de manera efectiva.

“La delimitación conceptual de la eficacia no es una tarea sencilla debido a las múltiples acepciones que tiene el término. Suele no obstante utilizarse para describir la función productiva en donde se cumplen con determinados objetivos esperados” (Ventura, 2011, pág. 46)

La eficacia marca la base del modelo de servicio del FCR, en donde es necesario establecer los procesos que lo comprenden y los servicios que estos van a prestar acorde a las demandas propias del cliente.

Eficiencia:

La eficiencia establece la capacidad de alcanzar un objetivo mediante la optimización de los recursos disponibles. Es decir, utilizando la menor cantidad de recursos y alcanzando el mayor resultado. En el caso del FCR, la eficiencia establece un aprovechamiento de los recursos disponibles para brindar un servicio adecuado, evitando un desgaste o desperdicio que afecte a la empresa que los presta.

“La eficiencia implica la realización de las cosas de manera adecuada, utilizando para ello los mejores métodos existentes para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, utiliza la menor cantidad de recursos, permitiendo su adecuada utilización” (Robbins, 2012, pág. 58)

El control de los procesos en base a la eficiencia implica la necesidad de optimizar los recursos, los cuales permiten alcanzar soluciones adecuadas preservando los intereses tanto del cliente como de la empresa. Como se indicó anteriormente, es importante establecer un modelo Win to Win, siendo la eficiencia un concepto que permite que este se pueda ejercer adecuadamente.

Efectividad

La efectividad combina la eficiencia y la eficacia, permitiendo que los objetivos propuestos sean alcanzados adecuadamente. En el FCR, la efectividad busca que el cliente tenga una atención adecuada y cumpla con sus requerimientos. Por otra parte,

garantice el cumplimiento de las normas y procesos internos a fin de que la empresa pueda a través de su cumplimiento crecer.

El FCR en base a los parámetros definidos busca atender adecuadamente al cliente, garantizando la solución de problemas que en el servicio se puedan presentar y permitiendo que estos se mantengan adquiriendo los bienes y productos ofertados. Su desarrollo se relaciona a conceptos de agilidad, pertinencia y oportunidad los cuales son elementales para que los procesos que los conforman sean adecuados para el cliente.

Es visible la necesidad de estructurar diseños basados en el total conocimiento de los clientes para establecer mecanismos que en la primera llamada puedan ser atendidos en todos sus requerimientos.

1.4 Metodología

La presente investigación comprende estudios de orden cuantitativo y cualitativo los cuales obtendrán información actualizada sobre los problemas en el área de call center que impiden que el cliente pueda cumplir con sus requerimientos en la primera llamada.

Su enfoque conforme a los objetivos propuestos generará un conocimiento científico aplicable específicamente en el área del call center que permita eliminar las causas de los problemas y los efectos causados.

El estudio cuantitativo será apoyado con técnicas matemáticas y estadísticas cuya aplicación permitirá procesar los datos levantados a fin de disponer de una clara comprensión del rendimiento obtenido, identificando falencias que impiden que el cliente pueda ser atendido con pertinencia en la primera llamada.

Por otra parte, los estudios cualitativos se enfocarán en conocer las características del servicio a fin de establecer un modelo de gestión que responda de manera adecuada con los requerimientos exigidos, permitiendo garantizar su atención.

Los estudios serán apoyados con las siguientes metodologías:

Método Científico

“El método científico es aquel que permite proveer de un nuevo conocimiento sobre un objeto de estudio. Su desarrollo se enfoca en la producción de conocimiento basado en la aplicación de procedimientos empíricos y técnicos acorde a la necesidad existente” (Cook, 2008, pág. 12)

La creación de un modelo de gestión de servicio apoyado mediante el six sigma, demanda de la creación de un conocimiento técnico aplicable a la realidad del call center, a fin de que este pueda ser útil para poder atender los requerimientos de los clientes en la primera llamada. Su desarrollo por lo tanto se basará en los procesos de análisis que brinden información adecuada para sustentar la estructura necesaria para mejorar el actual servicio.

Método Inductivo

“Comprende el estudio particular del objeto de estudio para promover resultados generales que pueden ser aplicados en el universo” (Cook, 2008, pág. 21)

La aplicación del método inductivo se basa en la recolección de datos en el área del call center a fin de poder identificar los problemas, sus causas y efectos, proceso necesario para que la propuesta sea viable y efectiva.

Método descriptivo

“El método descriptivo es aquel que utiliza técnicas estadísticas para evaluar las características del objeto de estudio determinando las variables existentes y como estas se relacionan entre sí” (Cook, 2008, pág. 34)

El método descriptivo se sustenta en el uso de técnicas estadísticas basadas en la desviación estándar para poder comprender el proceso y los problemas existentes que impiden que el cliente pueda resolver sus requerimientos en la primera llamada del call center.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL FIRST CALL RESOLUTION

El FCR es el área de atención al cliente encargado de resolver toda necesidad de información del cliente y trámites con respecto a sus movimientos económicos que se desean realizar. El área cumple con un rol fundamental de mantener contacto permite con el cliente, dando soporte y atención a sus requerimientos para poder brindarle un servicio de calidad. El presente capítulo cumple con el objetivo de analizar esta área determinando falencias que no permiten mejorar el servicio actual.

2.1 Descripción del problema

El problema actual se fundamenta en la atención al cliente en la solución de requerimientos de servicio, el cual es uno de los principales cuellos de botella que tiene la institución, misma que afecta su imagen y posicionamiento. Problemas relacionados a la demora en la atención y la falta de solución oportuna afectan los procesos internos, congestionando el área de First Call Resolution, la cual justamente fue desarrollada con el objetivo de atender de manera ágil y eficiente diversos requerimientos entre los cuales se encuentran consultas, controles de cuenta y movimientos.

En la actualidad, el flujo mantiene barreras en su ejecución en los procesos inbound y outbound referentes a las llamadas entrantes y salientes, mismas que no se han podido solventar pese a que se han asignado a 331 agentes destinados al servicio.

Los problemas en la atención de los requerimientos de los clientes se fundamentan en la falta de servicio ocurrida al no pasar la validación de datos, hecho ocurrido principalmente por la confusión en la formulación de las preguntas las cuales no permiten al cliente obtener respuestas válidas aun cuando son titulares de las cuentas.

Otro factor determinante, es la falta de cobertura de los requerimientos solicitados por el cliente, aspecto que permite identificar falencias en relación a la capacidad, competencia y conocimiento del personal a cargo.

Finalmente, el congestionamiento de los medios de contacto, hace que el cliente no pueda recibir el servicio en la primera llamada, debiendo reintentar varias veces por disponer del servicio.

Estas causas provocan malestar en el cliente, ocasionando demoras en el servicio y quejas constantes lo cual da lugar a un congestionamiento en la atención que atenta contra la imagen institucional.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de servicio mediante el Six Sigma aplicable al área de Call Center del Banco Pichincha para mejorar la eficiencia en el First Call Resolution.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico referente al Six Sigma y su aplicación en los modelos de gestión de servicio
- Analizar el First Call Resolution del Banco Pichincha para determinar las falencias existentes.
- Proponer un modelo de gestión de servicio para mejorar la eficiencia del First Call Resolution
- Evaluar el modelo propuesto para determinar los beneficios esperados en su implantación.

2.3 Diagnóstico Externo

La economía nacional desde la dolarización en el año 2000, ha mantenido varios cambios en cuanto a sus procesos internos de las instituciones financieras, las cuales debieron establecer cambios en todas sus reservas permitiendo una transformación eficiente que fomente la continuidad normal de sus operaciones.

Luego de la crisis bancaria ocurrida a fines de los 90 y primeros años del 2000, las instituciones financieras se vieron objeto a varias especulaciones en el mercado las cuales afectaron en gran medida su liquidez, debiendo en base a la calidad de sus servicios recuperar su imagen perdida y la confianza en la sociedad.

En la actualidad, el sistema financiero se ha fortalecido, aspecto que ha permitido apoyar el crecimiento económico nacional, siendo esto el resultado de varios procesos entre los cuales está el FCR. A continuación mediante el uso de la herramienta PEST, se analiza el comportamiento de los factores externos para conocer como estos inciden en el servicio prestado. El análisis PEST se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica, identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas, proviene de las siglas inglesas "Político, Económico, Social y Tecnológico". Esta herramienta comprende un estudio integral basado en aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, determinando su comportamiento y su influencia en el entorno, aspecto que es importante conocer para

establecer acciones que aprovechen las oportunidades existentes, evitando las amenazas propias que pueden afectar el rendimiento de cada institución.

2.3.1 Ámbito político.

Uno de los principales cambios en el país en los últimos años ha sido la estructura y sostenibilidad política, pasando de una alta inestabilidad registrada en la década de los 90 a una estabilidad aparente desde el 2006 a la presente fecha. La volatilidad de la estructura política en Ecuador era una de las más altas en América Latina, teniendo en la década de los 90 un promedio de 1,9 años en el poder por cada gobernante.

Esta situación además de generar una imagen clara de riesgo para la inversión nacional, estableció constantes cambios de rumbo, con políticas internas contradictorias que dieron lugar a un estancamiento general interno. Las constantes revueltas populares, originadas por el descontento en el actuar político, provocaron las caídas de los Gobiernos constituidos de Jamil Mahuad, Democracia Popular, Abdalá Bucarán, Partido Roldosista Ecuatoriano y Lucio Gutiérrez, Sociedad Patriótica, mismas que contribuyeron a establecer un escenario de alta inestabilidad, siendo la economía nacional una de las más afectadas.

Como consecuencia de este comportamiento, la confiabilidad popular frente a la estructura estatal se encontraba en una crisis con niveles de confiabilidad inferiores al 5%. En este caso, se evidenció en los 90 y principios del 2000 un claro distanciamiento entre los gobiernos de turno y el pueblo, aspecto que inclusive puso en riesgo a la propia democracia. A nivel internacional, esta situación provocó varios perjuicios, proyectando el país una imagen de inestabilidad que dieron como resultado la reducción de las inversiones y la imposición de rigurosas condiciones para el financiamiento externo, dando lugar a una dependencia del país, frente a organismos internacionales encabezados por el Fondo Monetario Internacional, FMI.

A partir del año 2006, esta situación inició un cambio de rumbo. Desde la llegada a la presidencia del Econ. Rafael Correa, el país experimentó una estabilidad política que inclusive dio lugar a la reelección presidencial. Esta situación se basó principalmente a la priorización de medidas orientadas a mejorar la calidad de vida, buscando reducir los niveles de pobreza. El Sumak Kawsay o Buen Vivir se convirtió en el eje direccionador del Gobierno, promoviendo cambios no solo en cuanto a las medidas internas sino principalmente en el marco jurídico vigente. En el año 2008, la nueva Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente, se focalizó en

los derechos fundamentales de la persona, incluyendo dentro de estos inclusive a la naturaleza, siendo este un hecho sin precedente en América Latina.

En la actualidad, el Plan del Buen Vivir 2014-2017 ha establecido diversos objetivos esperados, en los cuales se describe la necesidad de un mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Para ello, las políticas gubernamentales se enfocan principalmente en un cambio en la matriz productiva, buscando de esta manera eliminar la dependencia de los productos primarios basados principalmente en los recursos no renovables como el petróleo y sus derivados.

La estabilidad política actual, es sin duda un factor fundamental para el país, manteniendo un rumbo claro, definido que permite el florecimiento de diversas actividades las cuales buscan impulsar mejores condiciones de vida, focalizándose en el bien común y la seguridad interna. Sin embargo, como todo proceso amerita de una constante renovación que permita mantener resultados positivos. Esta situación parece ser una de las principales debilidades del gobierno, que durante sus años de permanencia no ha podido fortalecer el recambio de líderes internos en su organización política. Al parecer, su figura ha opacado la de sus aliados, poniendo en riesgo la continuidad de su gestión, una vez terminado el período presidencial.

Esta situación ha llevado a varias presunciones, entre las cuales se encuentra las reformas a la propia Constitución, buscando la aceptación de la figura de la reelección indefinida. Al parecer, estos movimientos muestran un desgaste en el partido Movimiento País, los cuales puede repercutir en la estabilidad política existente.

En el caso de las instituciones bancarias como el Banco Pichincha y dentro de esta el área FCR la estabilidad política observada es adecuada en la medida que se puede disponer de políticas estables que permitan formular planes de acción a mediano y largo plazo. El escenario claro es vital para que las instituciones puedan desarrollarse, evitando cambios bruscos que afecten su desempeño y no puedan consolidar acciones que permitan elevar la calidad de los servicios.

2.3.2 Ámbito económico.

El año 2013, cerró con un crecimiento económico del 5,4%, siendo este un factor adecuado en la medida que establece un mejoramiento en cuanto a los niveles de producción interna de diferentes bienes y servicios del país. (Banco Central del Ecuador, 2014)

A continuación, se exponen los principales indicadores:

2.1.2.1 PIB Nacional.

Cuadro No. 4-Producto Interno Bruto, PIB

Rama de Actividad / Años	2009	2010	2011	2012	2013
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
B. Explotación de Minas y Canteras	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos de Papel	14,1	3	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3	4,9
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8	5
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El 40% del PIB se encuentra sostenido por actividades referentes a la exploración, explotación y comercialización del petróleo y sus derivados. Esta situación establece una clara dependencia de la estabilidad del país a situaciones no controlables como son los precios internacionales del barril de petróleo. De igual manera, la variabilidad de los productos primarios referentes a la agricultura y ganadería hacen que la economía nacional tenga un crecimiento sin embargo queda expuesta a una diferencia de precios en el mercado internacional con respecto a productos manufacturados.

A nivel general, la economía en el año 2013 refleja un crecimiento en todos los sectores, situación que es positiva y determina importantes efectos, como la disminución de las tasas de desempleo, siendo este uno de los principales logros alcanzados por el actual gobierno, ubicándose conforme indica el Banco Central en una tasa del 4,19% en el 2013, siendo la más baja registrada en las últimas dos décadas. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El crecimiento del PIB permite prever que existirán más clientes que opten por los servicios financieros del Banco Pichincha, lo que se entiende aumentará la tasa de requerimientos de servicios en el FCR. Esto demanda de procesos ágiles y eficientes,

los cuales atiendan los requerimientos para desarrollar lealtad que fomente un mayor posicionamiento.

2.1.2.2 Inflación.

El comportamiento de la inflación es relevante en todos los sectores económicos, debido a que determina la capacidad de producción y demanda existente en un determinado período. En este caso, si la inflación crece, encarece la producción y reduce la demanda, siendo un factor que debe permanentemente someterse a un análisis por parte de todos los interesados en el mercado.

Tomando como referencia los datos del Banco Central, se evidencia que la inflación mantiene el siguiente comportamiento:

Cuadro No. 5- Comportamiento de la inflación

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 4- Comportamiento de la inflación



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La inflación muestra una tendencia controlada durante el período analizado, encontrándose en todos los años en un dígito. Este comportamiento para sectores como el financiero es fundamental, facilitando la entrega de créditos que dinamicen a los sectores económicos.

De mantenerse la misma tendencia, la economía nacional, tendrá la capacidad de mantener un desarrollo constante, evitando variaciones de precios que afecten a la demanda.

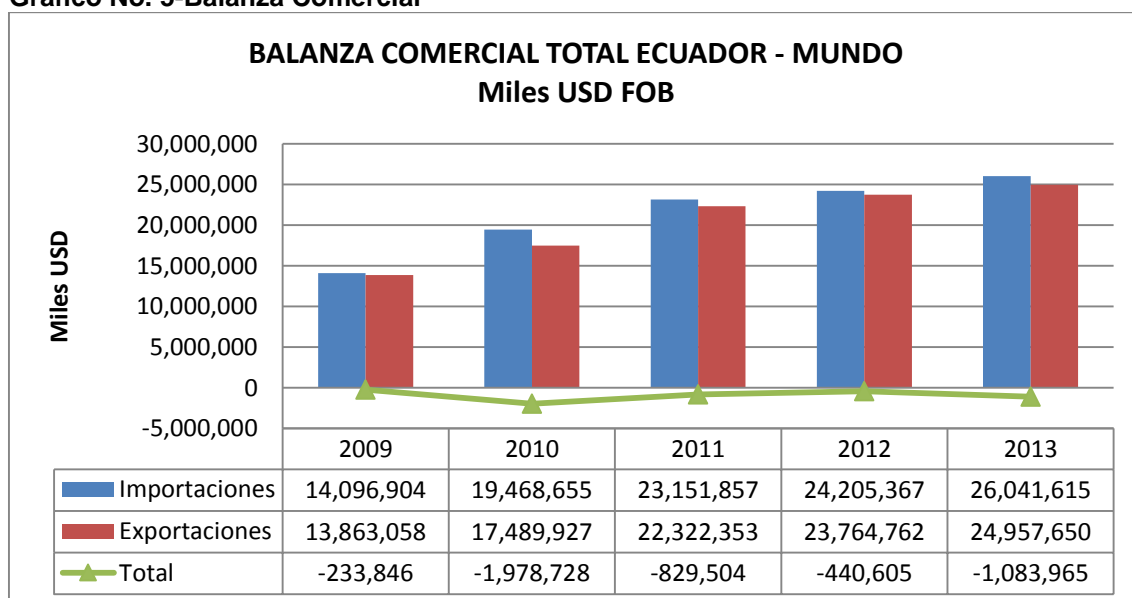
Al igual que el caso anterior, la estabilidad en la inflación produce mayor estabilidad y por ende crecimiento de las instituciones financieras, lo que determinara mayor cantidad de clientes que eleven las transacciones en el FCR. Esta situación demanda de procesos internos que aporten valor y sean eficientes, evitando congestionamientos internos.

2.1.2.3 Balanza Comercial.

La Balanza Comercial muestra un escenario negativo para el país basado en resultados deficitarios originados principalmente por la variación existente entre los precios de los productos exportados contra los importados. Ecuador sostiene su economía en base al sector primario, en donde el petróleo y sus derivados representan la base económica. En segundo lugar se encuentran los productos agrícolas como el banano, cacao y camarón, los cuales aprovechan las ventajas absolutas existentes en el país, con respecto al clima, situación geográfica entre otras.

Para el sostenimiento de la dolarización, los resultados de la Balanza Comercial son en extremo riesgosos en la medida que generan una mayor salida de divisas lo que puede generar iliquidez y por ende inflación, afectando a la industria en general.

Gráfico No. 5-Balanza Comercial



Fuente: (Proecuador, 2014)

A nivel general, los resultados expuestos dan lugar a la existencia de medidas urgentes, las cuales en Ecuador se han orientado en la sustitución y restricción de las importaciones. El cambio de la matriz productiva resulta ser una de las necesidades prioritarias del país, para impulsar un mayor crecimiento de la economía, la cual genere mayor cantidad de fuentes de empleo, dinamizando y mejorando la calidad de vida de los habitantes.

2.1.2.3 Tasas de Interés.

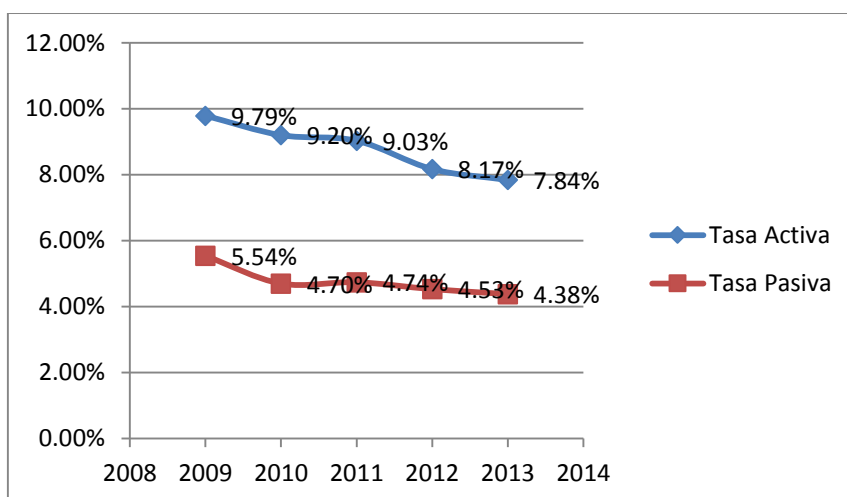
El comportamiento de las tasas de interés va ligado al de la inflación. En este caso, se evidencia un comportamiento controlado ideal para mantener estabilidad en el sector financiero, necesario para impulsar el desarrollo económico.

Cuadro No. 6- Comportamiento de las tasas de interés

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Activa	9,79%	9,20%	9,03%	8,17%	7,84%
Pasiva	5,54%	4,70%	4,74%	4,53%	4,38%
Margen financiero	4,25%	4,50%	4,29%	3,64%	3,46%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 6-Comportamiento de las tasas de interés



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El comportamiento de las tasas de interés muestra un comportamiento decreciente, aspecto que es positivo para la economía en general ya que fomenta la posibilidad de disponer de fuentes de financiamiento para el incremento de la productividad. En este caso, la tendencia decreciente va relacionada con el crecimiento de las diferentes empresas, recibiendo apoyo por parte del sector financiero para optar por alternativas de desarrollo en base a los créditos dirigidos.

La tasa de interés estable, puede incentivar a la población a incrementar sus operaciones de crédito, los cuales son fundamentales para incrementar las operaciones bancarias, lo que sustenta el criterio referente al aumento de las transacciones en el FCR del Banco Pichincha.

2.3.3 Ámbito social.

El desarrollo económico mostrado ha impactado positivamente en la calidad de vida de la población. La reducción de las tasas de desempleo confirma un entorno que permite a la población satisfacer sus necesidades básicas, siendo este uno de los elementos de mayor relevancia.

Los objetivos del Buen Vivir se basan en fortalecer las capacidades de la ciudadanía, consolidando la transformación de la justicia en base del respeto de los derechos fundamentales del ser humano y la naturaleza. En este sentido, el Gobierno Nacional ha priorizado acciones tendientes a establecer mejores condiciones de vida.

Procesos como la inclusión de los grupos minoritarios compuestos por ancianos, discapacitados, menores de edad, mujeres embarazadas, entre otros han sido evidentes en el país, muchos de los cuales se han replicado en América Latina.

Dentro de estos programas, resalta la Misión Manuela Espejo, en la actualidad la Secretaria Nacional de Discapacidades, la cual se ha enfocado en asistir a la población con diferentes tipos de discapacidad, permitiéndoles además de contar con un apoyo en cuanto a prótesis y ortesis, impulsar su integración laboral, mediante la implementación de normativas que exigen la contratación de esta población por cada 25 empleados.

Para tener una mejor idea de su impacto, a continuación se presentan indicadores enfocados en áreas sociales estratégicas para el país.

2.1.3.1 Educación.

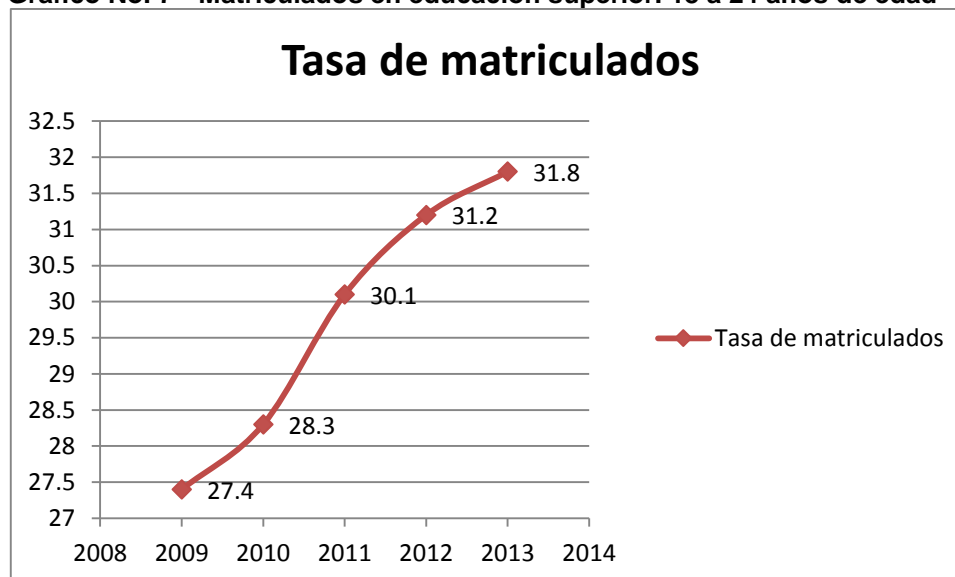
La educación en el país en todo nivel ha sido sometida a profundas revisiones que permitan mejorar su calidad. Conforme datos del INEC, el porcentaje de personas matriculadas en educación superior ha aumentado progresivamente, entendiéndose que va a incrementarse la oferta de profesionales en las diferentes áreas, lo que es adecuado para mejorar la calidad y competitividad.

Cuadro No. 7-Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de matriculados en educación superior 18 a 24 años	27,4	28,3	30,1	31,2	31,8

Fuente: (INEC, 2013)

Gráfico No. 7-- Matriculados en educación superior. 18 a 24 años de edad



Fuente: (INEC, 2013)

Es importante citar que este comportamiento ha estado relacionado con una supervisión más efectiva de la calidad en la educación, aspecto que dio lugar al cierre de 14 establecimientos académicos por falta de garantías a la población.

Es importante citar que una mejor educación es fundamental para el crecimiento de la calidad de los servicios. En este caso, el perfeccionamiento de las competencias permitirá disponer de personal más capacitado que permita mejorar el servicio y cumplir con los procesos de modelos de gestión administrativa como el propio Six Sigma.

2.1.3.2 Migración.

La migración resultante de la década de los 90 evidenció una de las principales crisis económicas, que afectaron la sostenibilidad de la sociedad entera. Varias familias ecuatorianas tuvieron que desintegrarse cuando los familiares tuvieron que buscar en otros países mejores condiciones de vida.

A nivel interno, este efecto dio lugar a dos comportamientos. El primero, los migrantes mediante sus remesas apoyaron a mejorar las condiciones económicas, convirtiéndose en la primera década del año 2000 en la segunda fuente de ingresos más importante

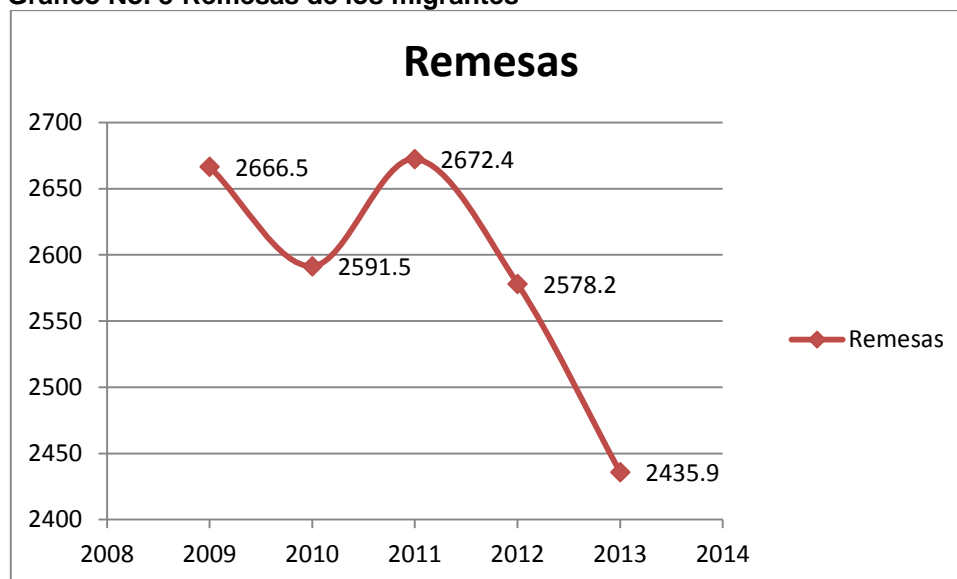
para el país. La segunda estableció serias problemáticas sociales, dadas por la ausencia de padre, madre o ambos de muchos hogares nacionales.

Cuadro No. 8-Remesas de los migrantes (Millones de USD)

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Remesas	2666,5	2591,5	2672,4	2578,2	2435,9

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico No. 8-Remesas de los migrantes



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Los resultados muestran tasas decrecientes que se deben a varios factores entre los cuales se encuentra la crisis económica de España principal destino de los migrantes, la imposición de visas para el ingreso a dichos países y el mejoramiento de las condiciones económicas en Ecuador en donde el Gobierno Nacional ha establecido medidas de exoneración de impuestos para el retorno de los migrantes.

La caída de la tasa de migración implica un retorno progresivo de los ecuatorianos, los cuales en muchos casos invierten en negocios, viviendas y demás, requiriendo de una atención efectiva, segura y transparente. El FCR es un mecanismo viable justamente para orientar los procesos de servicio, aspecto que incrementa la economía nacional.

2.3.4 Ámbito tecnológico.

La tecnología ha sido uno de los factores que mayor cambio han generado en los patrones de comportamiento de la población. Para la industria, el uso de la tecnología va relacionada con una mayor capacidad de producción y comunicación, factores que

son determinantes para elevar las economías de escala, la capacidad de atención al cliente y reducir los precios.

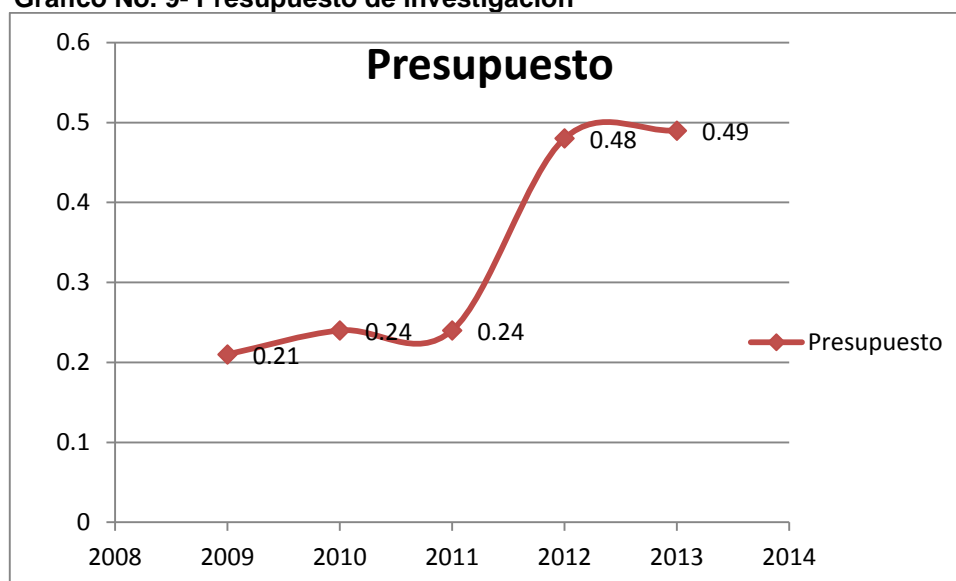
Ecuador en relación a la tecnología, tiene una amplia debilidad basada en su escasa producción, siendo un país consumidor por excelencia. Analizando datos del INEC referente a los montos de presupuesto asignados en comparación con el PIB, se observan los siguientes resultados:

Cuadro No. 9- Presupuesto de investigación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
Presupuesto de investigación	0,21	0,24	0,24	0,48	0,49

Fuente: (INEC E. , 2011)

Gráfico No. 9- Presupuesto de investigación



Fuente: (INEC E. , 2011)

Si bien las tasas muestran una mayor inversión en investigación, las tasas son mínimas mostrando una realidad que afecta el desarrollo de la economía. En este caso, los costos de la tecnología demandan de altas inversiones las cuales no siempre son viables. Al respecto, es importante citar que la inversión no solo en equipos o software, sino también en personal que pueda operar la tecnología, lo que eleva los gastos internos los cuales pueden afectar a la rentabilidad.

Otro factor relevante es el uso del internet, herramienta que provee de varios servicios los cuales han sido integrados a los programas de mercadotecnia. En este caso, Pichincha, Azuay y Guayas son las provincias que concentran mayor uso de este servicio, con 44,5%, 36,95 y 34,85 respectivamente. (INEC E. , Estadísticas de TICS, 2013)

La falta de un verdadero desarrollo tecnológico en el país, genera profundas afecciones a la industria en general, pudiendo esta verse minimizada en cuanto a su competitividad principalmente con multinacionales que aprovechan este recurso para elevar sus economías de escala y calidad.

Es por lo tanto urgente la puesta en marcha de medidas que permitan incrementar el desarrollo de este recurso que en la actualidad es un limitante que afecta el crecimiento de la economía nacional

El avance de la tecnología permite al FCR contar con modelos más ágiles, controlados y con amplia cobertura, que incremente la velocidad en el servicio, permitiendo atender los requerimientos de una manera más adecuada. En este caso, en base a los conceptos claros, la incorporación de la tecnología permitirá incrementar las transacciones y la velocidad en la respuesta entregada, aspectos que van relacionados con la calidad en el servicio.

2.4 Diagnóstico Interno

Para el Banco Pichincha, la atención ágil, oportuna y eficiente al cliente es parte de la base de la calidad de servicio, indispensable para poder sostenerse en un mercado altamente competitivo, en donde son justamente pequeños detalles los que marcan la diferencia. En un mercado de mucha competencia, los clientes buscan solucionar sus problemas de manera inmediata, contando con información y asistencia adecuada, evitando demoras o procesos largos los cuales por su disponibilidad de tiempo, no pueden ser cumplidos.

En base a estos elementos, en el mes de agosto 2013, se aprobó la implementación de la metodología DMAIC, (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar), en el área de First Call, buscando agilizar los procesos de atención, permitiendo que los requerimientos de los clientes sean solucionados de manera inmediata, desconcentrando los procesos y elevando la calidad de atención. En base a lo expuesto, los levantamientos realizados se describen a continuación:

2.4.1 Levantamiento de datos internos.

Mensualmente, los agentes del Call Center InBound contestan aproximadamente 286 mil llamadas, las cuales el 45,2% (129 mil) no son resueltas en la primera llamada, dando lugar a dos efectos concretos:

- Congestión en los procesos, en la medida que el problema se mantiene derivándose a otras áreas internas
- Malestar en el cliente que tiene que realizar nuevamente contactos con el banco a través de otra llamada o su visita física, situaciones que afecta la imagen institucional y provoca pérdida de interés por parte del cliente quien muchas veces no encuentra solución efectiva, siendo este un elemento que puede incidir en la búsqueda de otra institución financiera.

Es importante citar que el levantamiento no identificó parámetros de medición y comparación de los resultados obtenidos. Es decir, no existe un indicador que mida el nivel de resolución de requerimientos del cliente en la primera llamada, aspecto que representa un alto riesgo en la medida que no se puede identificar el problema existente en su total dimensión, siendo esto una debilidad que debe ser atendida de manera urgente.

En este sentido, es claro que el actual proceso de FCR no aporta valor de servicio, es decir, los clientes que optan por su uso no cuentan con una atención adecuada debido a que muchos de estos no pasan la validación respectiva y si alcanzar este proceso, la cobertura de servicio actual no les brindar una respuesta satisfactoria. En este caso, el cliente se ve obligado a cumplir procesos adicionales los cuales además del tiempo que toman no siempre dan una solución, obligando que el cliente visite una de las agencias bancarias.

Como se observa, el proceso congestiona las agencias y no permite fluir un servicio efectivo, siendo esto un elemento que no permite disponer de una buena satisfacción. Las molestias causadas al cliente afectan su normal desempeño, tomando en consideración que el banco es un aliado estratégico para sus operaciones y cualquier demora en las misas puede representar graves afecciones económicas.

En base a lo expuesto, el proceso de levantamiento realizado inicia cuando el agente del Call Center recepta una llamada del cliente, recibe su solicitud, la atiende y termina cuando finaliza la llamada, verificándose si en este proceso se solucionó adecuadamente su requerimiento. De esta manera, técnicamente el proceso levantado se conforma de la siguiente manera;

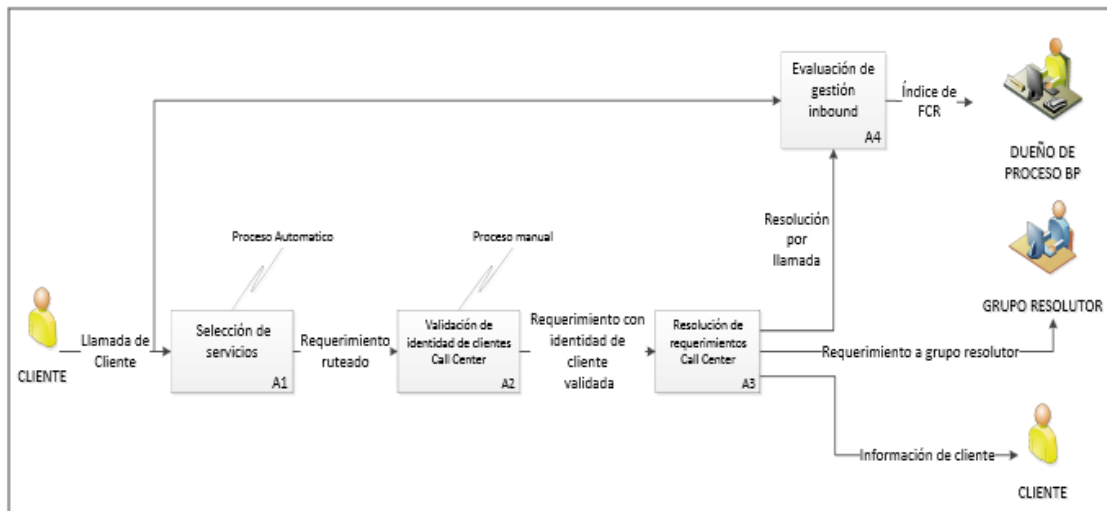
Proceso reactivo:

Aquel que se produce a la llamada del cliente;

- **Inbound:** Corresponde al ingreso de la llamada por parte de un cliente al FCR

- **Atención:** Implica la recepción del problema y la atención por parte del encargado del FCR, brindando solución y resolviendo el problema.

Gráfico No. 10- Proceso Inbound



Fuente: (Banco del Pichincha, 2013)

Proceso activo:

Aquel que se produce cuando se busca informar al cliente sobre determinados aspectos del servicio;

- **Outbound:** Corresponde a las llamadas salientes realizadas con el objetivo de informar, comercializar servicios y comunicar elementos de interés.

La presente investigación, se basa en el proceso Inbound. Su medición comprende el cumplimiento de un proceso exitoso de FCR, el cual se establece cuando:

- El cliente cumple exitosamente el procedimiento de validación de identidad.
- El (los) requerimiento(s) es (son) atendido(s) independientemente de que se canalice(n) entre las distintas opciones (ACD's)
- El Call Center pueda transferir la llamada al IVR o a la ACD correcta y el Agente Telefónico asignado atiende el(los) requerimiento(s).
- Se resuelve en línea (1er contacto) y cliente NO necesita llamar nuevamente por el mismo requerimiento. (Seguimiento, paso adicional, etc.)
- El (los) requerimiento(s) es (son) atendido(s) en línea (1er contacto) y para su resolución no se escala a un grupo resolutorio
- Se resuelve en línea (1er contacto) y NO se direcciona al cliente a la agencia (Ej. para actualizar datos) (Banco del Pichincha, 2013)

En este caso, al momento del levantamiento realizado, se identificaron 331 agentes o asesores telefónicos en el área de atención de llamadas de clientes.

2.4.1.1 Lectura de levantamiento.

Dado al volumen de transacciones, fue necesario establecer una muestra que permita hacer viable el proceso de levantamiento. Esta fue desarrollada mediante la siguiente ecuación:

Ecuación No. 1- Cálculo de una muestra en base a un universo finito

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Fuente: (Moore, 2009, pág. 41)

n= el tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

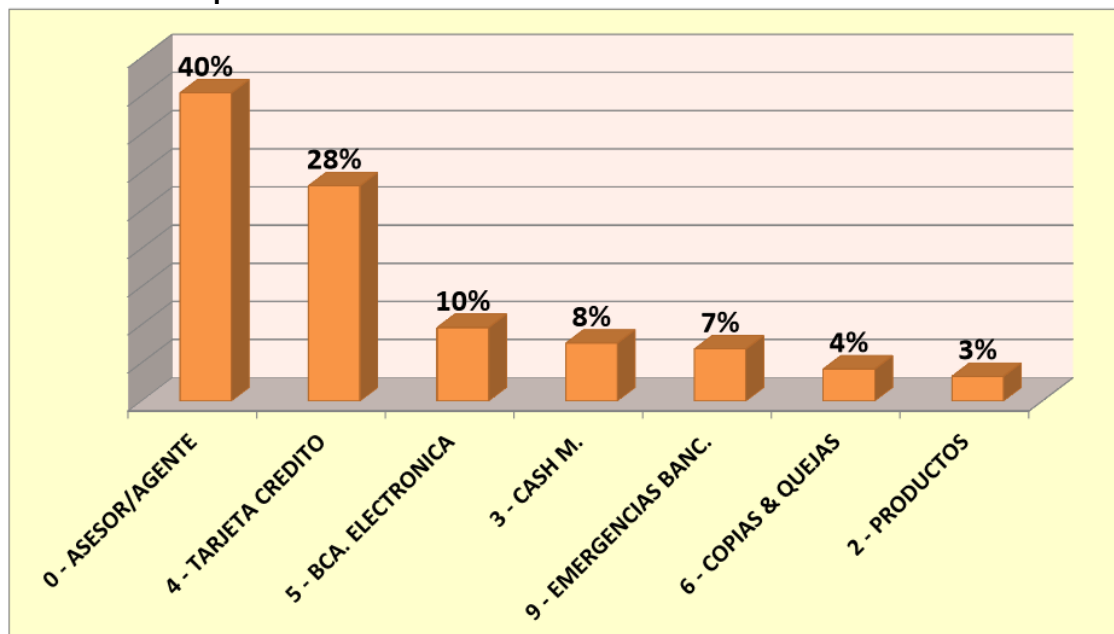
O= Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e= Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador

El cálculo obtenido dio como resultado 387 grabaciones y 126 llamadas en sitio, realizadas en el mes de agosto 2013, clasificándose los resultados obtenidos de la siguiente manera:

Gráfico No. 11-Tipo de llamada



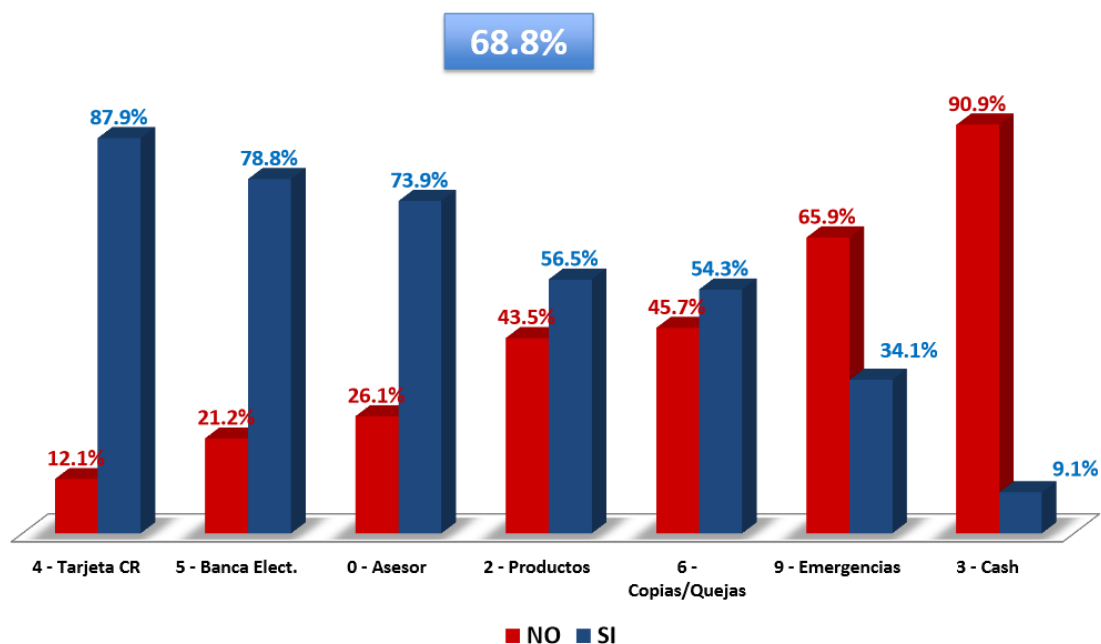
Fuente: (Banco del Pichincha, 2013)

Analizando el tipo de llamadas, se observa que estas tienen principalmente dos motivos principales que busca el cliente ser atendido. El 40% corresponde a la atención del asesor o agente del FCR y el 28% corresponde a tarjetas de crédito. Las demás concentraciones son bajas, teniendo el 10% en Banca Electrónica, 8% en Cash Management, el 7% en emergencias bancarias, el 4% en quejas varias y el 3% en productos requeridos.

Esta concentración, establece las áreas de interés que deben focalizarse a fin de agilizar el servicio, permitiendo que el personal del FCR tenga las competencias necesarias para atender los requerimientos evitando pasar la llamada a otras áreas o que el cliente tenga que asistir físicamente a la institución.

Definidas estas concentraciones, se constató la aplicación de la verificación, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No. 12- Aplicación la validación de identidad



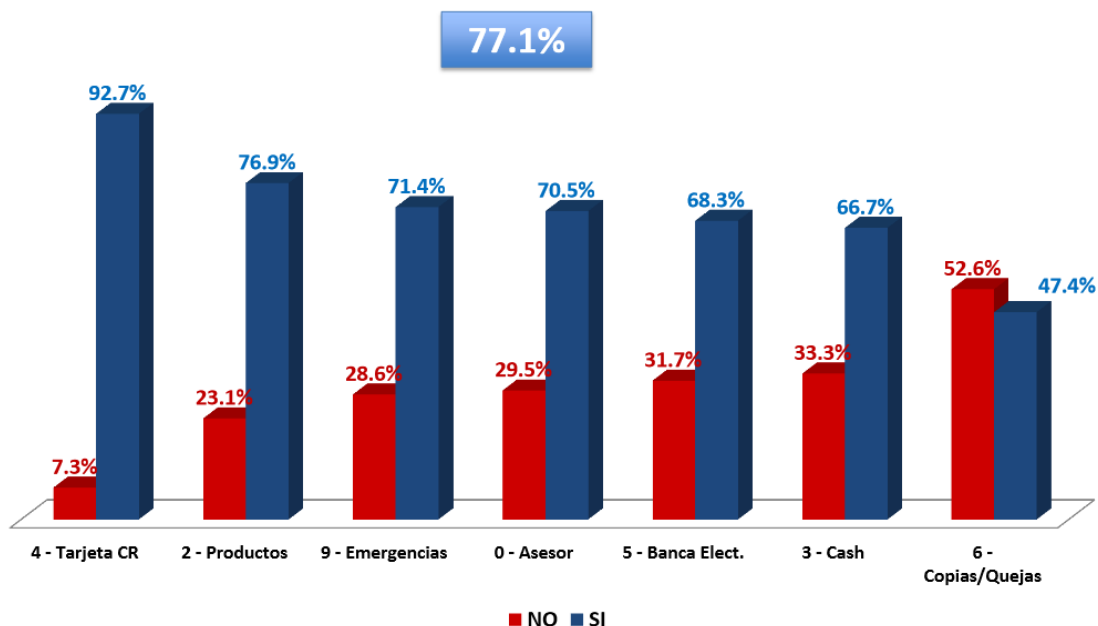
Fuente: (Banco del Pichincha, 2013)

Como se puede observar, no todas las áreas son sujetas a la valoración, siendo el área de Cash Management la de menor aplicación, mientras que la de Tarjeta de Crédito la de mayor. En forma general el 68,8% de las llamadas fueron sujetas a la validación de identidad, porcentaje que supera la mitad de las llamadas pero que muestra debilidades que deben ser atendidas

Las validaciones, comprenden un conjunto de cuestionamientos personales que el cliente debe responder. Su proceso permite tener seguridad, comprobando que se trata del titular de la cuenta. En este sentido, al pasar la validación el cliente, la institución puede prestar el servicio demandado, siendo un procedimiento que no puede omitirse.

Los resultados alcanzados en el levantamiento, muestran lo siguiente:

Gráfico No. 13-Pasa la validación de identidad



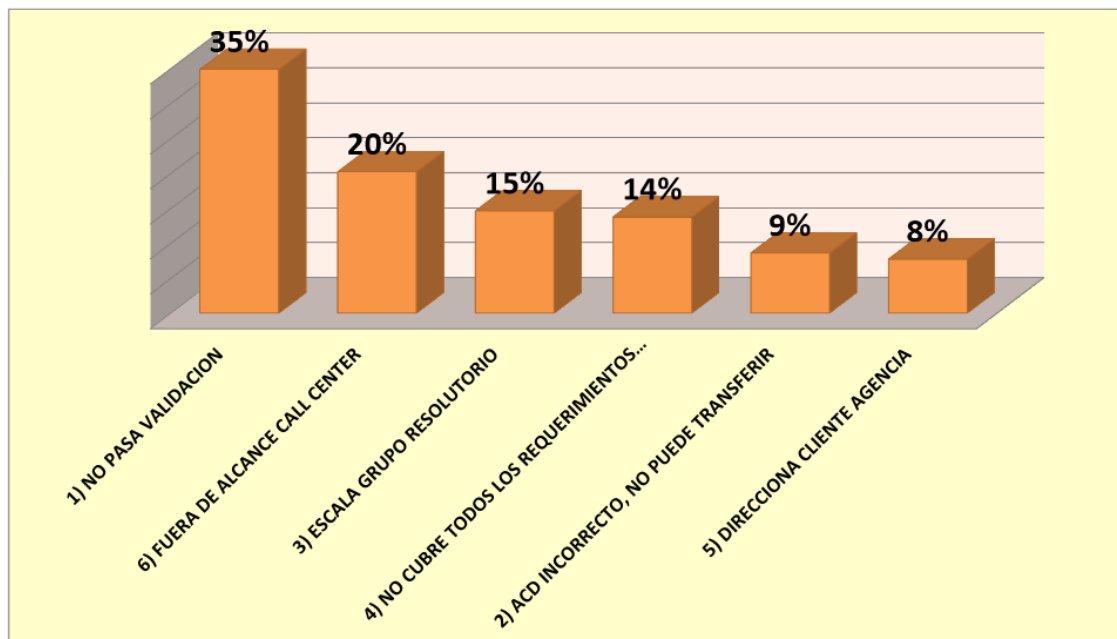
Fuente: (Banco del Pichincha, 2013)

El 77.1% de las llamadas pasaron la validación por parte del cliente. Dentro de estas, la correspondiente a tarjeta de crédito fueron las de mayor concentración, mientras que las de quejas la menor. El levantamiento pudo determinar que gran parte de las preguntas de validación son confusas, no permitiendo una respuesta efectiva del cliente, por lo que el léxico utilizado debe necesariamente ser revisado a fin de permitir mayor cumplimiento por parte del cliente. En este sentido, pese a ser el titular de la cuenta, no todas las validaciones pudieron superarse, siendo esto un motivo de insatisfacción e incapacidad de llegar a una solución a los problemas existentes.

Una vez superada la validación, es importante verificar las razones que no permitieron solucionar los problemas existentes, siendo estas áreas que ameritan una revisión para que se puedan encontrar soluciones viables.

Los resultados señalan que la principal razón se concentra en la validación con el 35%. En este caso, como se indicó anteriormente, la dificultad de entendimiento de las preguntas, no permite al titular responder efectivamente, siendo este un cuello de botella que afecta a todo el proceso en general

Gráfico No. 14-Motivos de No FCR



Fuente: (Banco del Pichincha, 2013)

Las competencias del personal del FCR son la segunda causa que impide la solución de los problemas con el 20% de concentración, seguido de la escala de grupo resolutorio con el 15% y la no cobertura de los requerimientos con el 14%, siendo estas las principales razones.

Los resultados señalan la necesidad de reformar las preguntas de validación y establecer posibles competencias al personal para que puedan atender los requerimientos de los clientes, aspecto que permitirá mejorar la atención al cliente.

2.4.1.2 Análisis de desviación.

Una vez levantados los datos, se procede a su revisión y análisis buscando obtener información válida que permita sustentar una propuesta viable y efectiva que fortalezca el FCR y permita que su gestión solucione los problemas y necesidades que los clientes tienen con respecto al servicio.

Con el objetivo de verificar de mejor manera la información levantada, se procedió a aplicar procesos matemáticos que ayuden a determinar el comportamiento de los procesos actuales:

La desviación estándar permitirá obtener los rangos de comportamiento de los elementos levantados, aplicados a la aplicación de validación y al cumplimiento de la misma.

Ecuación No. 2-Desviación Estándar

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Fuente: (Moore, 2009, pág. 56)

Cuadro No. 10- Cálculo de la desviación estándar Aplica validación

Cuenta de APLICA VALIDACION (SI / NO) Opción (ACD) la que se está observando	APLICA VALIDACION (SI / NO)		
	NO	SI	Total general
4 - Tarjeta CR	12,1%	87,9%	100,0%
5 - Banca Elect.	21,2%	78,8%	100,0%
0 - Asesor	26,1%	73,9%	100,0%
2 - Productos	43,5%	56,5%	100,0%
6 - Copias/Quejas	45,7%	54,3%	100,0%
9 - Emergencias	65,9%	34,1%	100,0%
3 - Cash	90,9%	9,1%	100,0%
Total general	31,2%	68,8%	100,0%

Opción (ACD)	SI	X-Xprom	X2
4 - Tarjeta CR	87,90%	31,53%	9,94%
5 - Banca Elect.	78,80%	22,43%	5,03%
0 - Asesor	73,90%	17,53%	3,07%
2 - Productos	56,50%	0,13%	0,00%
6 - Copias/Quejas	54,30%	-2,07%	0,04%
9 - Emergencias	34,10%	-22,27%	4,96%
3 - Cash	9,10%	-47,27%	22,35%
Promedio	56,37%	Suma	45,39%

Desviación	25,46%
Rango Mayor	81,84%
Rango Menor	30,91%

Pasa la validación

Cuenta de PASA VALIDACION (SI / NO) Opción (ACD)	PASA VALIDACION (SI / NO)		
	NO	SI	Total general
4 - Tarjeta CR	7,3%	92,7%	100,0%
2 - Productos	23,1%	76,9%	100,0%
9 - Emergencias	28,6%	71,4%	100,0%
0 - Asesor	29,5%	70,5%	100,0%
5 - Banca Elect.	31,7%	68,3%	100,0%

3 - Cash	33,3%	66,7%	100,0%
6 - Copias/Quejas	52,6%	47,4%	100,0%
Total general	22,9%	77,1%	100,0%

Cuenta de PASA VALIDACION (SI / NO)			
Opción (ACD) la que se está observando	SI	X-Xprom	X2
4 - Tarjeta CR	92,70%	22,14%	4,90%
2 - Productos	76,90%	6,34%	0,40%
9 - Emergencias	71,40%	0,84%	0,01%
0 - Asesor	70,50%	-0,06%	0,00%
5 - Banca Elect.	68,30%	-2,26%	0,05%
3 - Cash	66,70%	-3,86%	0,15%
6 - Copias/Quejas	47,40%	-23,16%	5,36%
Promedio	70,56%	Suma	10,87%

Desviación	12,46%
Rango Mayor	83,02%
Rango Menor	58,09%

Elaborado por: Autor

La aplicación de la desviación estándar permite analizar los rangos de comportamiento frente a las llamadas de clientes para requerir los servicios, la validación respectiva de seguridad necesaria para comprobar que es el titular de la cuenta y el servicio prestado.

Los resultados obtenidos, permiten observar que de los clientes que utilizan el servicio de FCR, el 30,91% al 81,84% han sido sometidos a una validación de sus datos. Esta situación señala una debilidad en la medida que no existe un proceso estandarizado que determine un nivel de seguridad aplicable para todos los clientes.

Por otra parte, entre el 58,09% al 83,02% pasa la validación, mostrando que un alto porcentaje de clientes no puede recibir el servicio, aspecto que evidencia problemas en cuanto a los procesos actuales los cuales pese a que el titular de la cuenta solicita el servicio no puede responder los cuestionamientos de seguridad.

Los rangos resultantes, señalan la necesidad de estandarizar los procesos y flexibilizar el proceso de validación con cuestionamientos que sean mejor comprendidos por el cliente para evitar que puedan tener el servicio requerido.

2.4.1.3 Análisis de covarianza y correlación del comportamiento.

Para determinar la relación entre quienes pasan la validación y obtienen una solución de sus problemas, se procedió a utilizar la covarianza y correlación de Pearson.

Ecuación No. 3-Covarianza y Correlación de Pearson

$$s_{xy} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}).$$

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Fuente: (Moore, 2009, pág. 56)

Cuadro No. 11-Covarianza y Correlación (Quienes aprueban la validación y solucionan su problema)

Opción (ACD)	Pasa la validación (X)	Pasa FCR (Y)	X2	Y2	XY
4 - Tarjeta CR	0,93	0,65	0,86	0,42	0,60
2 - Productos	0,77	0,59	0,59	0,34	0,45
9 - Emergencias	0,71	0,57	0,51	0,33	0,41
0 - Asesor	0,71	0,55	0,50	0,30	0,38
5 - Banca Elect.	0,68	0,50	0,47	0,25	0,34
3 - Cash	0,67	0,35	0,44	0,12	0,23
6 - Copias/Quejas	0,47	0,17	0,22	0,03	0,08
Suma	4,94	3,37	3,59	1,79	2,50
Promedio	0,71	0,48	0,51	0,26	0,36

SXY (Covarianza)	0,017204265
S2X	0,015591896
SX	0,124867513
S2Y	0,02353379
SY	0,153407268
R (Coeficiente)	0,898133165

Elaborado por: Autor

El estudio de la covarianza y correlación señala que existe una relación entre quienes validan sus datos y alcanzan una solución con el 0,89. Sin embargo el 0,10 no alcanza una solución viable, lo que anula el proceso, aun cuando el banco sabe que es el titular de la cuenta el que hace el requerimiento.

Los resultados, señalan la necesidad de realizar ajustes en base a las razones anteriormente expuestas que no permiten alcanzar una efectiva solución.

2.4.1.4 Análisis de proyección.

Para realizar la proyección de datos, se cumplió el proceso de mínimos cuadrados. En este caso fue necesario complementar los datos obtenidos (Agosto 2013) con los de noviembre 2013 y enero 2014. Los resultados se describen a continuación.

Ecuación No. 4-Mínimos cuadrados

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \overline{XY}$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \overline{X}^2$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} ; a = \overline{Y} - b\overline{X}$$

Fuente: (Amat, 2010, pág. 109)

Cuadro No. 12-Concentración de soluciones en FCR

Opción (ACD)	ago-13	nov-13	ene-14
4 - Tarjeta CR	0,65	0,82	0,81
2 - Productos	0,59	0,79	0,42
9 - Emergencias	0,57	0,78	0,70
0 - Asesor	0,55	0,64	0,66
5 - Banca Elect.	0,50	0,62	0,65
3 - Cash	0,35	0,45	0,80
6 - Copias/Quejas	0,17	0,75	0,72
Promedio	0,48	0,69	0,68

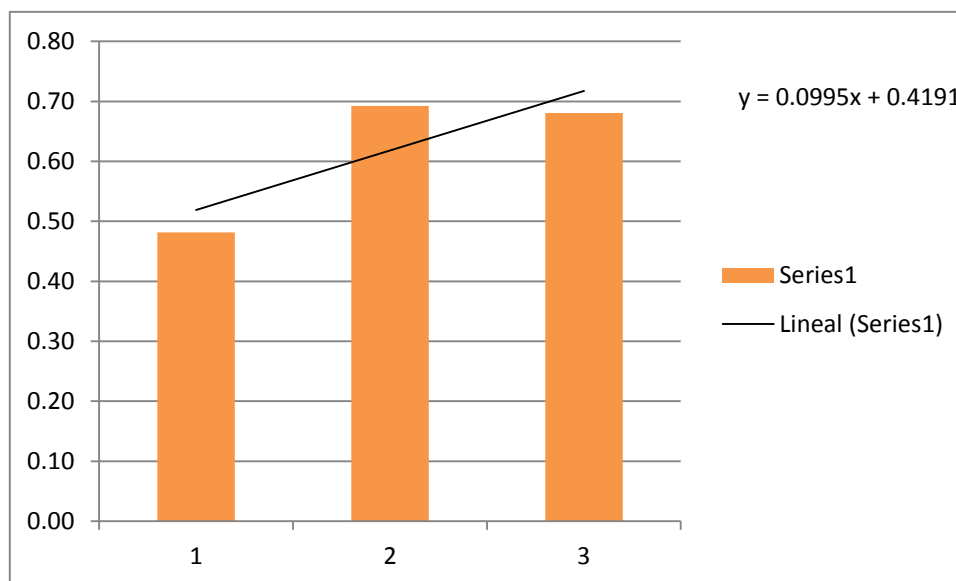
Mes	Mes (X)	Valor (Y)	X2	Y2	XY
ago-13	1	0,48	1,00	0,23	0,48
nov-13	2	0,69	4,00	0,48	1,39
ene-14	3	0,68	9,00	0,46	2,04
Suma	6	1,85	14,00	1,17	3,91
Promedio	2	0,62	4,67	0,39	1,30

SXY	0,066331233
S2X	0,666666667
b	0,099496849
a	0,419132546

Elaborado por: Autor

Aplicando el método gráfico, se confirma la ecuación obtenida;

Gráfico No. 15-Ecuación lineal



Elaborado por: Autor

Con la ecuación resultante $y = 0,0995x + 0,4191$, se proyecta los resultados para los siguientes meses, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro No. 13-Resultados

Mes	FCR
feb-14	0,8171
mar-14	0,9166
abr-14	1,0161
may-14	1,1156
jun-14	1,2151
jul-14	1,3146
ago-14	1,4141
sep-14	1,5136
oct-14	1,6131
nov-14	1,7126
dic-14	1,8121

Elaborado por: Autor

Los resultados muestran una tendencia adecuada en la medida que los resultados señalan que puede mejorarse la atención a los clientes y resolución de problemas en la medida que se mejoren los problemas encontrados.

2.4.1.5 Análisis de campo.

Tomando la muestra calculada, se procedió a identificar los criterios de los clientes que utilizan los servicios Inbound. La encuesta fue realizada telefónicamente en base a los procesos Outbound señalados anteriormente. Por brevedad de la llamada, constó de 4 preguntas que se describen a continuación:

Resultados de la encuesta:

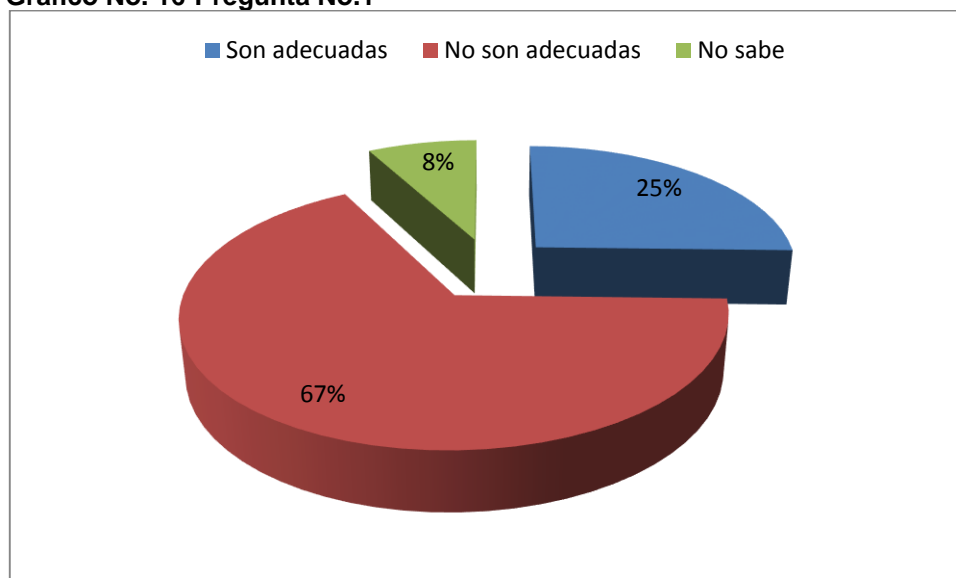
1. ¿Considera que las preguntas de validación son claras, concretas y adecuadas para determinar que usted es el titular de la cuenta?

Cuadro No. 14-Pregunta No.1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Son adecuadas	32	25,40%
No son adecuadas	84	66,67%
No sabe	10	7,94%
Total	126	100,00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 16-Pregunta No.1



Elaborado por: Autor

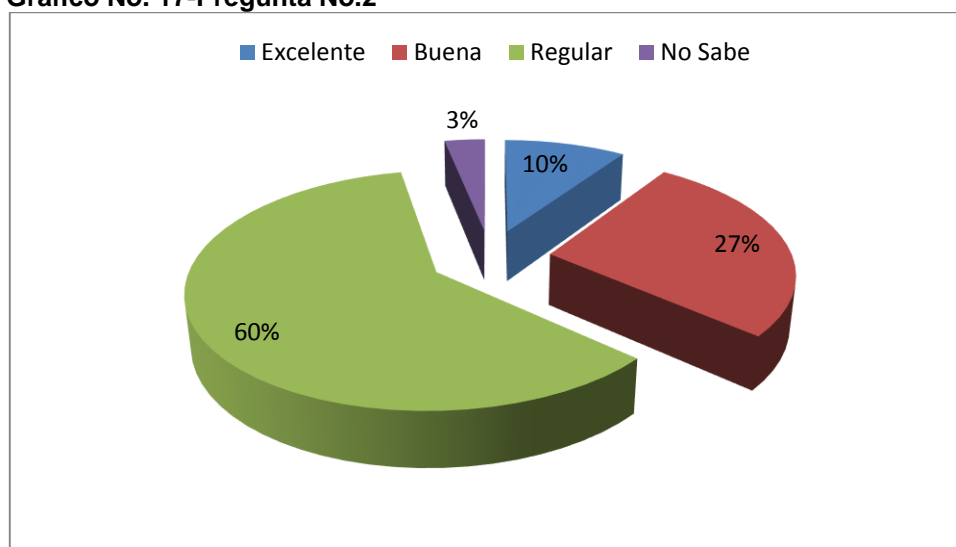
2. ¿Califique la atención recibida por parte de los agentes que receptaron su llamada?

Cuadro No. 15-Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Excelente	12	9,52%
Buena	34	26,98%
Regular	76	60,32%
No Sabe	4	3,17%
Total	126	100,00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 17-Pregunta No.2



Elaborado por: Autor

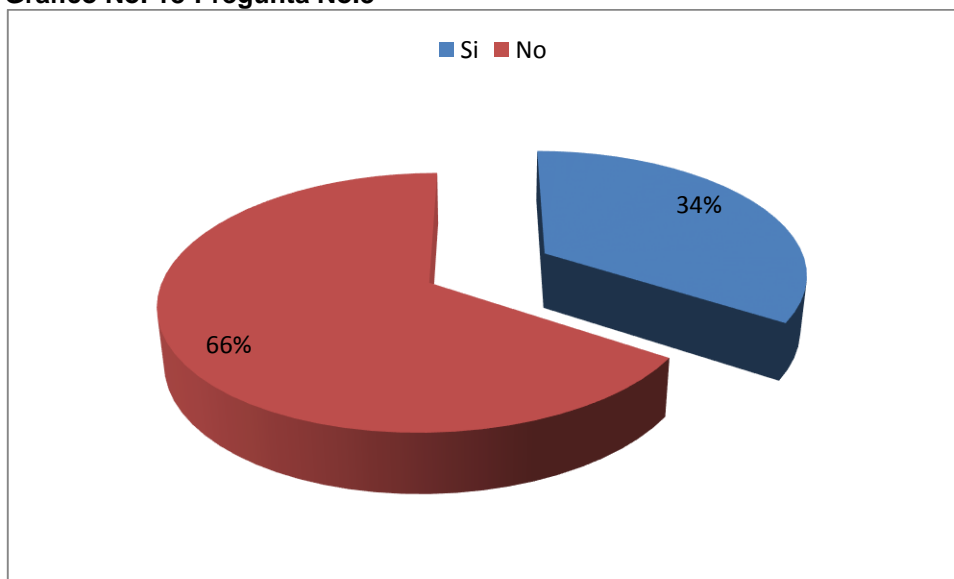
3. ¿Sus requerimientos fueron totalmente atendidos y solucionados?

Cuadro No. 16-Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	43	34,13%
No	83	65,87%
Total	126	100,00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 18-Pregunta No.3



Elaborado por: Autor

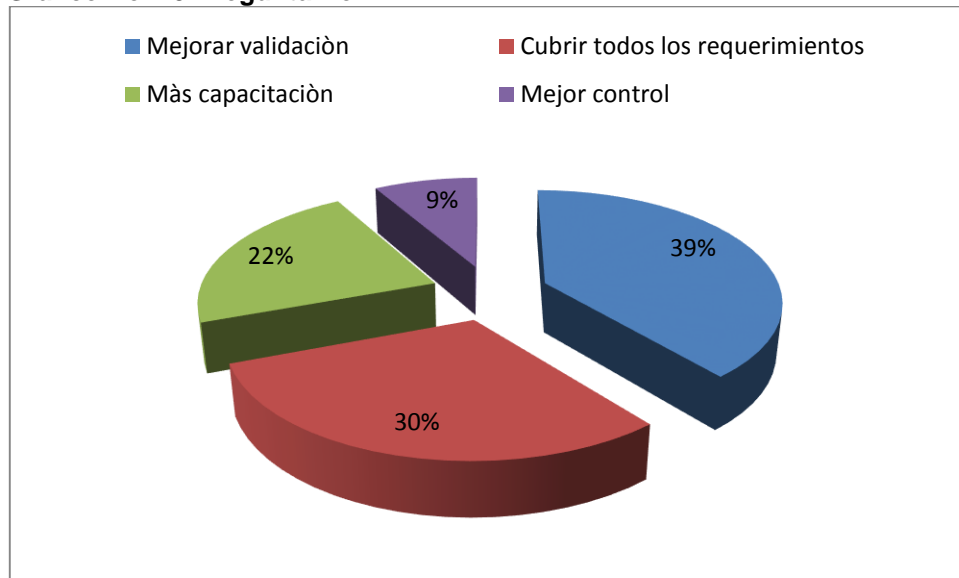
4. ¿Qué aspectos considera deben mejorarse para que sus requerimientos puedan ser atendidos?

Cuadro No. 17-Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Mejorar validación	112	39,02%
Cubrir todos los requerimientos	87	30,31%
Más capacitación	64	22,30%
Mejor control	24	8,36%
Total	287	100,00%

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 19-Pregunta No.4



Elaborado por: Autor

Resultados de la entrevista:

Experto: Ing. Juan Cárdenas, MBA

Especialidad: Calidad Total

Cargo: Director Malcolm Baldrige

Docente Universidades.

1. ¿El Six Sigma es un mecanismo adecuado para mejorar los procesos empresariales?

R: El Six Sigma es una herramienta apoyada en elementos cuantitativos que permiten analizar la variación del comportamiento de los procesos. Su uso facilita la identificación de problemas y orienta el desarrollo de planes de mejora, con lo cuales se pueden alcanzar una mayor eficiencia y eficacia. Su implementación mejora los procesos en la medida que sea aplicada de manera adecuada y permita establecer propuestas cuya aplicación se enfoque a los problemas críticos existentes.

A: Es importante analizar que la viabilidad y utilidad del Six Sigma se basa en su correcta aplicación, debiendo contar con personal calificado que permita su aplicación. Además, su desarrollo debe promover cambios, los cuales deben ser evaluados para determinar si contribuyeron positivamente en solucionar los problemas existentes.

2. ¿Es aplicable el Six Sigma en procesos de FCR?

R: Una de las ventajas que tiene el Six Sigma es la amplitud de aplicación. En el caso del FCR, su uso es totalmente viable, en la medida que ayuda a identificar los problemas y permite evaluar las soluciones aplicadas. A diferencia de otros procesos, el Six Sigma, establece parámetros que ayudan a evaluar los resultados, verificando además los beneficios que se alcanzan con las propuestas desarrolladas.

A: La aplicación del Six Sigma es un proceso técnico que debe ser apoyado con equipos preparados. Su uso es adecuado en el FCR, pero su beneficio solo será efectivo en la medida que su desarrollo sea adecuado.

3. ¿Cuáles son los procesos que deben ser aplicados para que el Six Sigma apoye el mejoramiento de los procesos?

R: El Six Sigma es un proceso flexible que demanda una correcta aplicación. Sus procesos son principalmente el levantamiento de datos, el diagnóstico, la mejora y el control. Su uso debe ser apoyado con herramientas tecnológicas que faciliten el procesamiento de datos para obtener una información adecuada.

A: Se observa que los procesos que conforma el Six Sigma, han sido aplicados de manera adecuada, lo que garantiza los procesos cumplidos y permite obtener una propuesta viable. Los resultados son confiables y permiten disponer de una clara visión para conseguir resultados adecuados que hagan del FCR un mecanismo de satisfacción del cliente y descongestión de los procesos internos.

4. ¿Qué garantías tiene la aplicación del Six Sigma en la búsqueda de procesos de mayor calidad?

R: Las garantías se basan en su correcta aplicación. El Six Sigma es una herramienta que de aplicarse adecuadamente proporciona información sobre los procesos, permitiendo identificar falencias que no permitan alcanzar los resultados esperados. Su aplicación permite establecer medidas preventivas y correctivas, siendo estas las que mejoran los procesos. Se entiende de esta manera, que es responsabilidad de quienes lo implementen la mejora, aspecto que va relacionado a la creatividad, innovación, capacidad y presupuestos disponibles.

A: Se observa que la mejora de los procesos depende de las propuestas derivadas de la información obtenida. El Six Sigma no soluciona o mejora los procesos, provee de información para que se formulen estrategias y actividades que permitan elevar el rendimiento de los procesos. Esto genera una total responsabilidad de quienes están a

cargo de los procesos y como interpretan la información a fin de alcanzar resultados adecuados.

2.4.2 Informe de resultados.

Los resultados alcanzados en la encuesta se describen en los siguientes aspectos:

- La validación de datos necesaria para comprobar la titularidad del cliente del Banco Pichincha es considerada por los clientes como poco adecuada. En este sentido, el 67% señala su inconformidad, el 25% considera son adecuadas y el 8% no sabe. Lo expuesto guarda relación con los levantamientos internos realizados en donde se evidenció problemas existentes en la validación que impiden a los clientes solventar sus requerimientos.
- La calificación del servicio prestado es un insumo que señala el estado actual de los mismos, determinando factores que deben ser superados. Los resultados señalan que el 60% indica que es regular, el 27% buena, el 10% excelente y el 3% no responde. Estos valores evidencian debilidades que ameritan prontas acciones, aspecto que justifica la presente investigación.
- La llamada del cliente demanda una solución inmediata de sus requerimientos. El 66% señala que no tuvieron una total satisfacción de sus necesidades, mientras que el 34% sí. Esto implica un mejoramiento de los procesos internos en función de los levantamientos obtenidos.
- Es importante identificar posibles soluciones dadas por los propios clientes, siendo estos elementos que direccionan el cambio. El 39% indica que debe mejorarse la validación, el 30% la cobertura y capacidad de atención de los requerimientos evitando que intervengan más funcionarios, el 22% más capacitación y el 8% mejor control. Cada uno de estos elementos deben ser revisados a fin de verificar su impacto y posible incorporación en la propuesta.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO EN BASE DEL SIX SIGMA

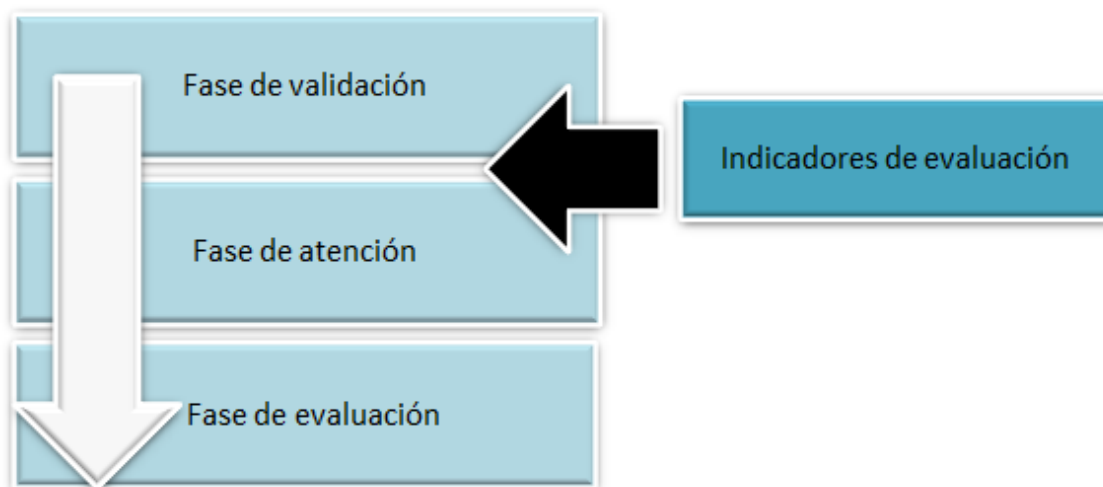
Los procesos de diagnóstico cumplidos conforme las teorías levantadas cumplieron los procesos de definición de los problemas existentes en el área, medición de los comportamientos amparados en técnicas estadísticas y análisis respectivo que determinaron la situación actual. En base a esto, el presente capítulo propone las fases de mejoramiento y control mediante una propuesta viable de ser ejecutada.

3.1 Estructura de la propuesta

La implementación de un Modelo de Gestión del Servicio en base al Six Sigma busca conformar una estructura que genere valor y permita al cliente de FCR satisfacer sus requerimientos de manera eficiente en el menor tiempo posible. Su diseño permite disponer de un sistema permanente de control que permita identificar debilidades oportunamente para gestionar un mejoramiento continuo.

La estructura propuesta se basa en establecer sistemas más flexible, sencillo y eficiente que permitan solventar los problemas encontrados y elevar los niveles de atención de calidad. Para ello, su desarrollo se basa en tres fases, descritas en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 20-Estructura del modelo



Elaborado por: Autor

Las fases propuestas se describen a continuación:

3.1.1 Descripción de las fases de la propuesta.

Fase de Validación (Proceso de mejora en el servicio identificado)

La fase de validación comprende el establecimiento de procesos de seguridad que permitan identificar la autenticidad del cliente y a la vez permitirle su accesibilidad al servicio a fin de solventar sus requerimientos. En este caso, como se observa el proceso busca paralelamente ser seguro y eficiente, evitando un estancamiento de las solicitudes promovido por una falta de entendimiento del cliente en las preguntas dadas por el asesor.

Su desarrollo busca que el cliente acceda al servicio de manera adecuada, comprendiendo la importancia que tiene la validación de datos pero evitando que esto sea un inconveniente para no contar con el servicio.

El cumplimiento de la fase permite que el cliente pueda ser atendido satisfaciendo su requerimiento.

La fase se orienta en:

- Evitar errores en las respuestas dadas por confusión en las preguntas
- Evitar que las llamadas no pasen el filtro aun cuando es el titular de la cuenta
- Garantizar que el proceso se cumpla garantizando al cliente obtener soluciones en base a exhibir el problema al asesor.

Fase de atención (Fase de mejora en el servicio identificado)

La fase atención comprende los siguientes aspectos:

Agilidad en la atención de la llamada.- Se busca que el cliente obtenga respuesta por parte de un agente dentro del primer minuto en que ingresa la llamada al operador

Cobertura de la llamada.- Señala las competencias del asesor para atender y solucionar la llamada, evitando que esta requiera del paso a un agente de mayor rango dentro de la institución.

El cumplimiento de la fase es determinante para satisfacer las necesidades del cliente, aspecto que genera lealtad en el servicio.

Fase evaluación (Fase de control de la mejora propuesta)

La fase de evaluación abarca el cumplimiento de los estándares de calidad definidos en base a indicadores determinados que permiten conocer la atención proporcionada y en esta la eficiencia, eficacia y efectividad.

La evaluación se logra mediante el uso de indicadores previamente definidos, acompañados por tableros de comando que establecen parámetros requeridos a cumplirse para garantizar un servicio de calidad.

Como se observa en la gráfica, la evaluación dispone de la viabilidad de cambiar y perfeccionar constantemente los indicadores, los cuales deben responder al servicio prestado, ajustándose a sus requerimientos.

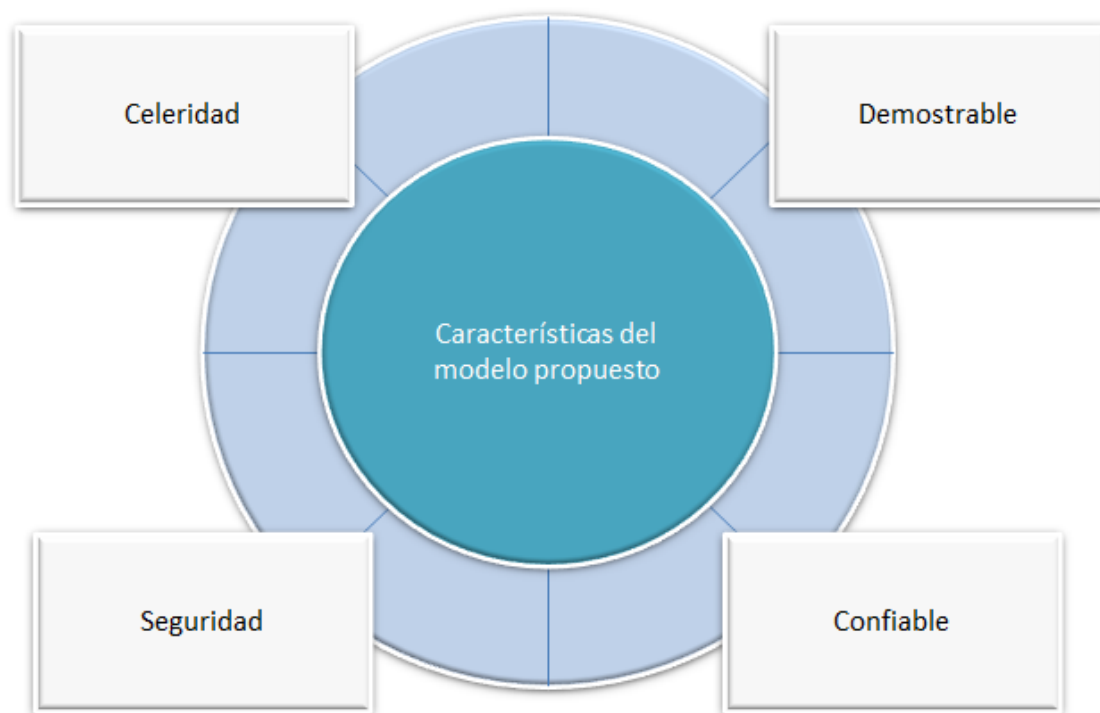
Las fases propuestas se apoyan en el Six Sigma en la medida que se establecen procesos de evaluación, mismos que se encuentran en la variabilidad de los datos mecanismos para mejorar los niveles de calidad de servicio.

Es importante señalar que el desarrollo de la propuesta se apoya en técnicas que permitan cubrir de manera sostenida cada proceso, estableciendo metas de cumplimiento que permitirán retroalimentar efectivamente el desarrollo.

Como se observa, pese a que cada una de las fases comprende elementos propios que justifican su desarrollo estas se integran dando lugar a un modelo consolidado que permita atender al cliente y cubrir sus requerimientos en el menor tiempo posible y de la manera más efectiva.

Lo expuesto, permite señalar características propias del modelo las cuales deben ser cubiertas mediante procesos preestablecidos. En el siguiente organizador gráfico se expresan las características y se detallan como estas deben ser cubiertas por las fases expuestas para conocer como el modelo aportará a mejorar el servicio del FCR

Gráfico No. 21- Características del modelo propuesto



Elaborado por: Autor

Celeridad.- La celeridad implica el tiempo de atención que cubre desde la llamada que realiza el cliente hasta la solución y atención a su requerimiento. El proceso abarca los siguientes aspectos:

Tiempo en que el cliente una vez efectuada la llamada ingresa a la operadora central

Tiempo en el cual el cliente solicita la atención de un agente hasta la atención del mismo

Tiempo en el cual el agente solventa los requerimientos del cliente

En el proceso requerido por el cliente pueden presentarse tiempos de espera que afectan la satisfacción del cliente, debiendo en buscarse una atención en el menor tiempo, el cual está determinado por indicadores previamente definidos.

Seguridad.- La seguridad implica la garantía que requiere el Banco Pichincha para brindar el servicio al cliente titular, proporcionándole información requerida y solventando dudas que tenga en el manejo de su cuenta. La seguridad respalda al cliente, evitando que sea víctima de algún tipo de delito.

Demostrable.- El modelo debe permitir brindar un servicio apoyado por todos los respaldos necesarios para que se brinde una asistencia requerida. En este caso, el envío de respaldos vía mail o físicas permiten según el requerimiento tener información inmediata que satisfaga los pedidos existentes.

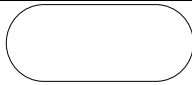
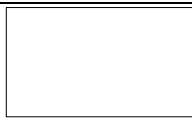
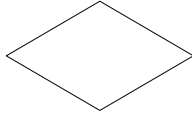


Confiable.- El modelo debe entregar datos exactos, acorde a los movimientos existentes en cada cliente, siendo este un requerimiento que garantiza su funcionalidad.

3.1.2 Definición del funcionamiento del modelo de gestión.

En base a las características expresadas el modelo se basa en procesos que permiten que cada una de las fases pueda ser cumplida eficientemente. Su desarrollo se ha definido en diagramas de flujo para facilitar la comprensión en su desarrollo.

El modelo se conforma de un macro proceso y subprocesos los cuales permiten entender la relación y contenido de cada una de las fases propuestas. Para la interpretación de los diagramas, se expone a continuación la simbología utilizada:

Cuadro No. 18- Simbología de diagramas de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio/terminación: Representa el origen de una entrada o el destino de un resultado o salida, es utilizado para representar el inicio o la finalización de un conjunto de actividades
	Proceso: Representa una actividad o un conjunto de actividades
	Decisión: Representa una decisión
	Documento: Representa documentación
	Representa la secuencia en que se ejecutan las actividades y el flujo de productos, información, etc.

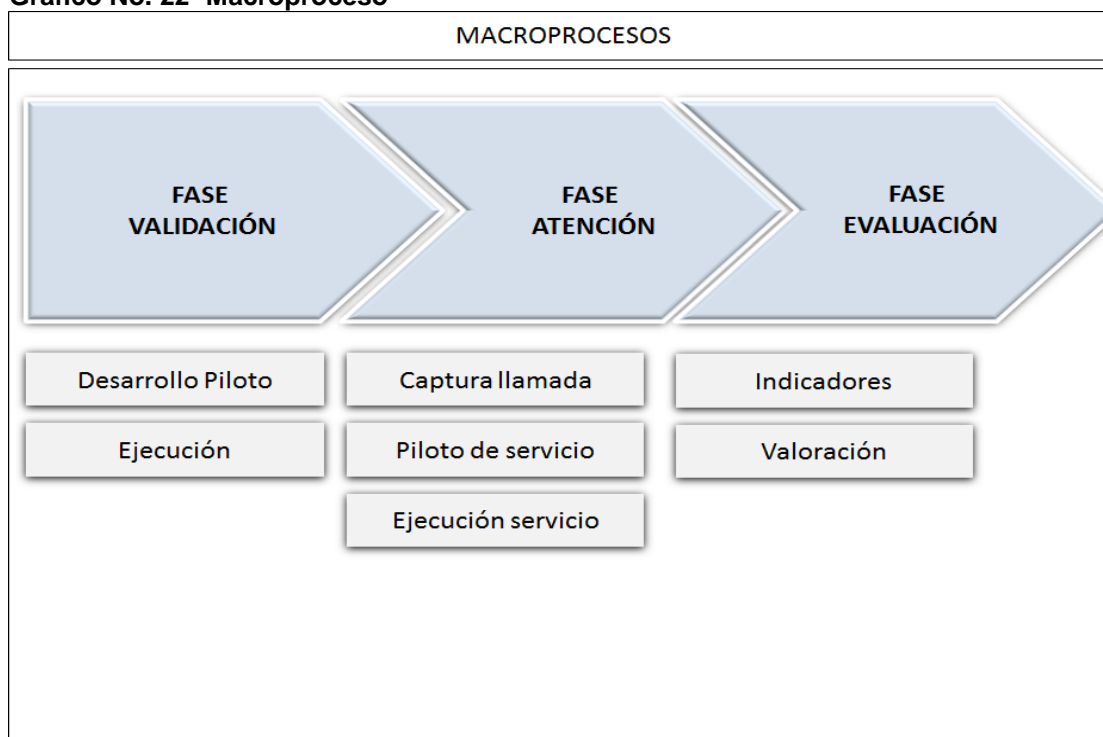
Elaborado por: Autor

En base a la simbología presentada, se han desarrollado los siguientes diagramas del modelo propuesto:

- **Macro proceso:**

El macro proceso se compone de la relación de las fases citadas las cuales se desarrollan en base al siguiente esquema de desarrollo:

Gráfico No. 22- Macroproceso



Elaborado por: Autor

Fase de validación:

La fase de validación se compone de dos subprocesos que se describen a continuación:

- **Desarrollo Piloto:** El desarrollo piloto comprende la definición de las preguntas de validación las cuales se someten a revisiones para en base a los indicadores sigma determinar si proceden al proceso. Su desarrollo incluye la capacitación necesaria para que el agente conozca el ámbito de la pregunta, solventando cualquier inconveniente que el cliente tenga en su desarrollo.
- **Ejecución:** La ejecución de la validación comprende el proceso iniciar que da lugar al FCR compuesto por la atención de la llamada, la verificación de datos y la comprobación de seguridad. En este caso, el proceso es obligatorio y requerido para toda llamada que opte por la prestación del servicio. Cada uno de los contactos con el cliente serán registrados en voz y además contarán con respaldo de las respuestas entregadas para identificar las que han impedido que la validación sea exitosa.

Fase de atención:

La fase de atención se compone de tres subprocesos que se detallan a continuación:

- **Captura de llamada:** Comprende la atención de la llamada una vez que el cliente ingresa al sistema de call center.
- **Piloto de servicio:** Determina la cobertura de servicio que el agente debe prestar en base a la demanda existente. Su función radica en atender de manera eficiente los pedidos del cliente.
- **Ejecución servicio:** Comprende los procesos de servicio identificando si la cobertura y atención están acorde a la demanda existente.

Fase de evaluación:

La fase de evaluación se compone de dos subprocesos que se detallan a continuación:

- **Indicadores:** Determinar la fijación de los indicadores y tableros de comando sobre los cuales se determinarán los sigma que evalúen la calidad y satisfacción en el servicio prestado.
- **Valoración:** Determina los niveles de calidad obtenidos, identificando falencias que permitan iniciar el plan de mejoramiento continuo.

Como se puede observar, en el diseño del macroproceso se han incorporado la fijación de indicadores y tableros de comando, los cuales permitirán determinar los niveles de calidad alcanzados determinados en base a la satisfacción del cliente, medido por:

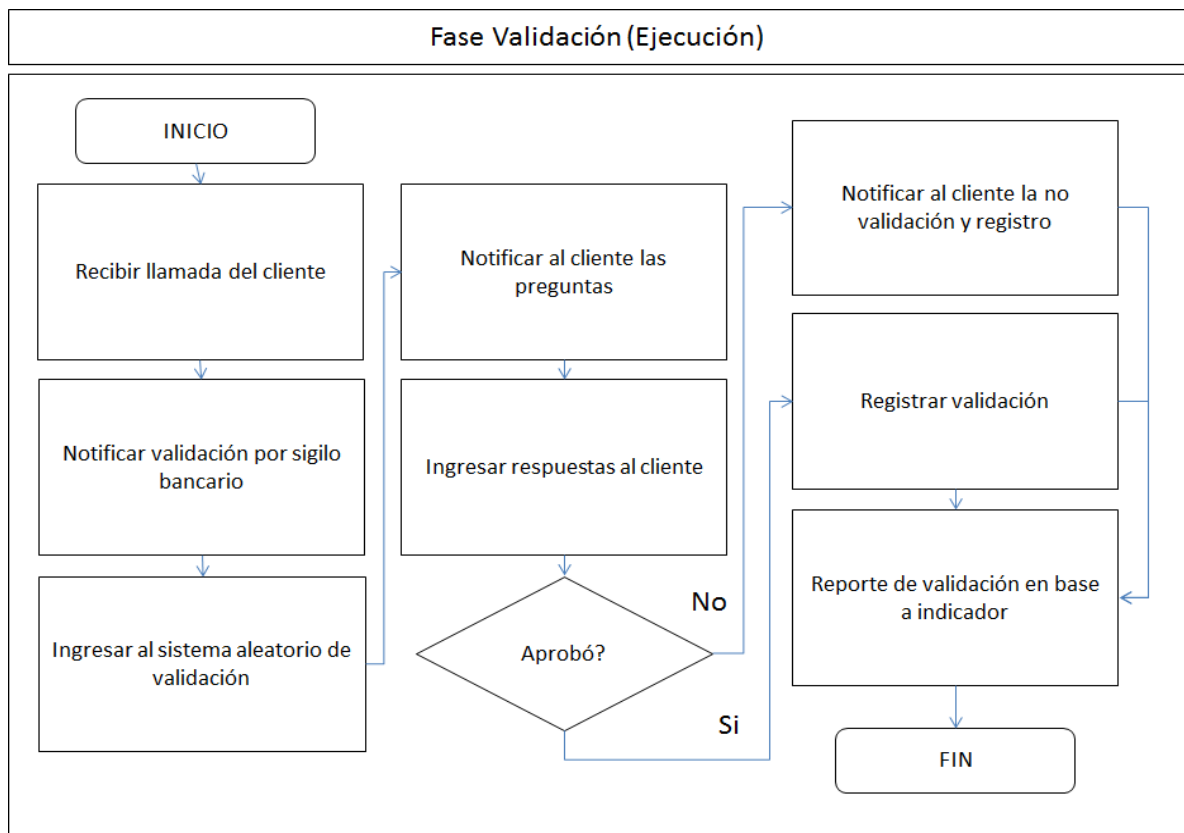
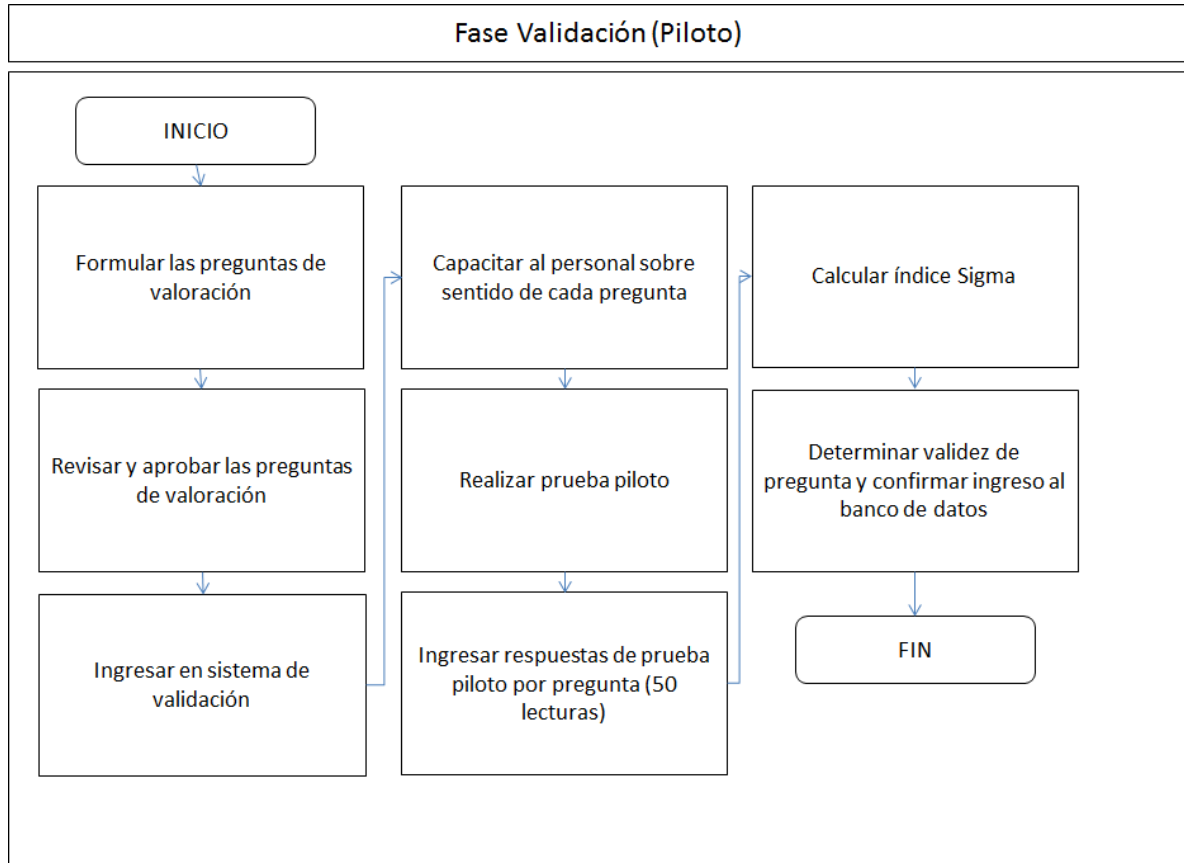
- Tiempo de espera
- Cobertura del servicio
- Calidad en la atención

Es importante señalar que en todo proceso se incluyen programas de capacitación, los cuales permitirán dotar de las competencias y conocimientos al cliente para que puedan orientar y atender los requerimientos de los clientes.

- **Micro procesos:**

A continuación se describen los subproceso descritos:

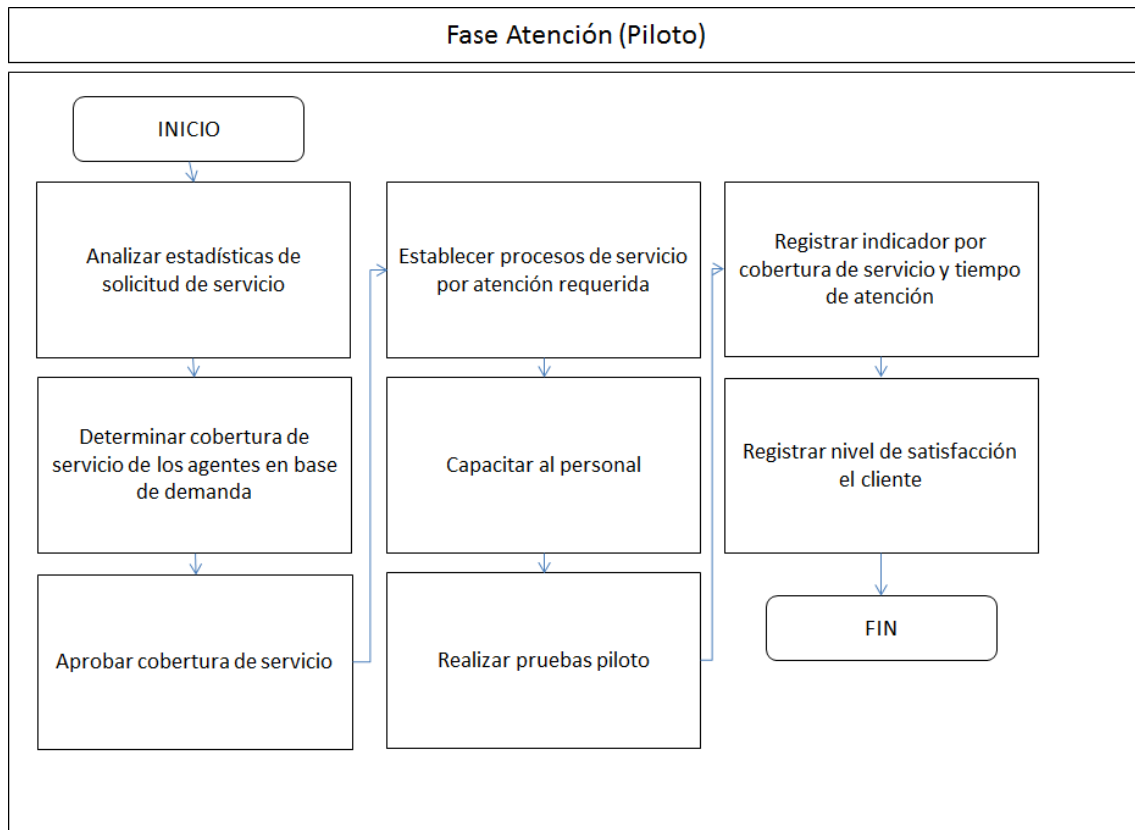
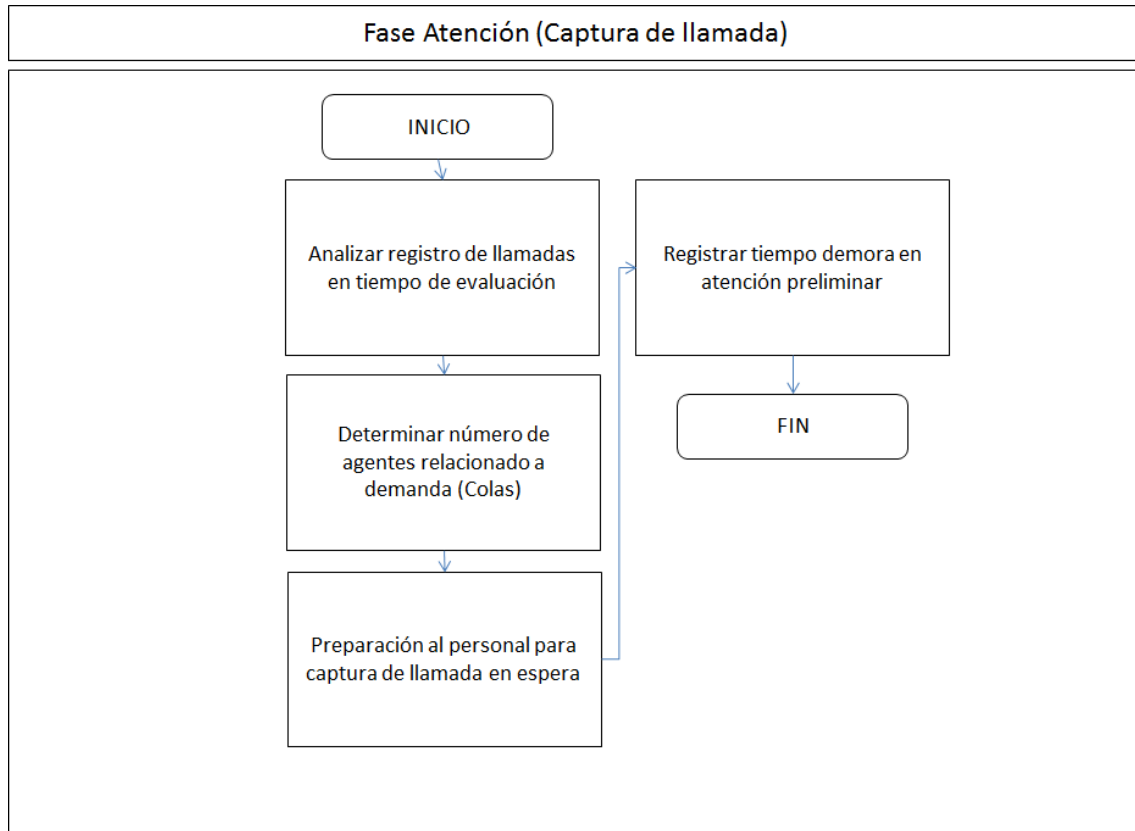
Gráfico No. 23- Fase de validación

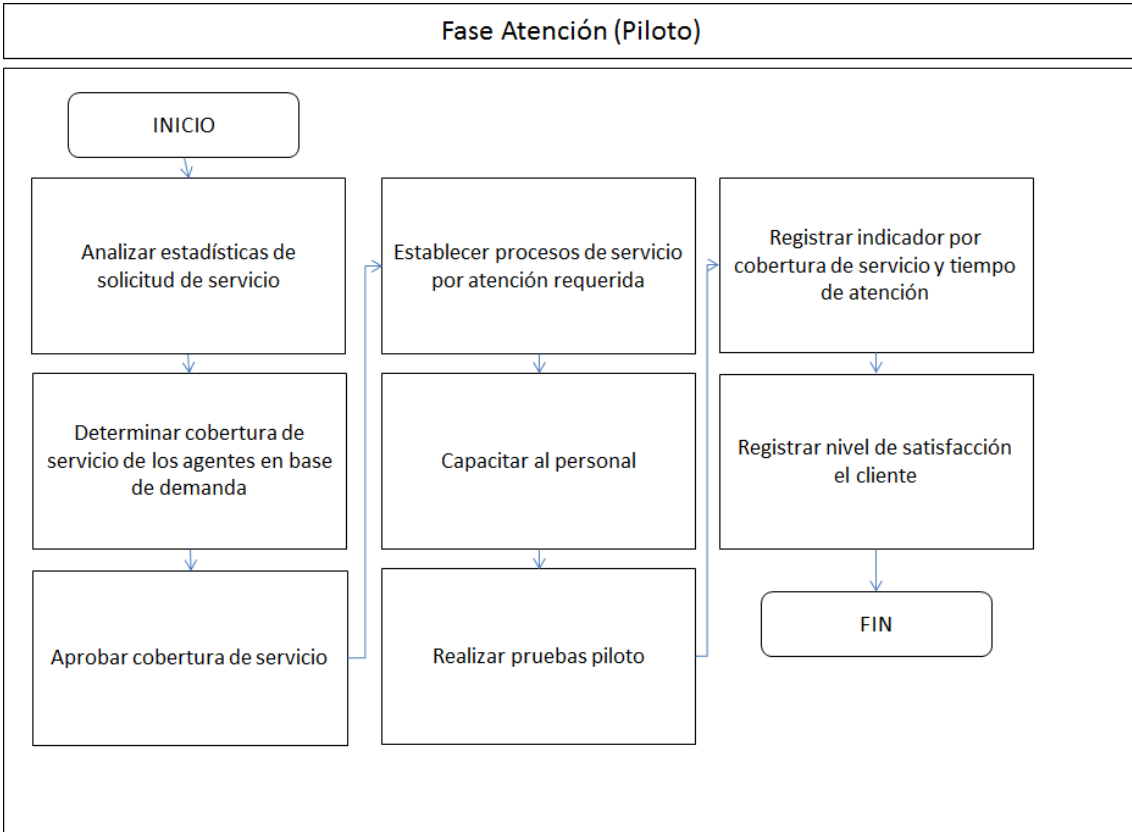


Elaborado por: Autor

Fase de Atención:

Gráfico No. 24- Fase de atención

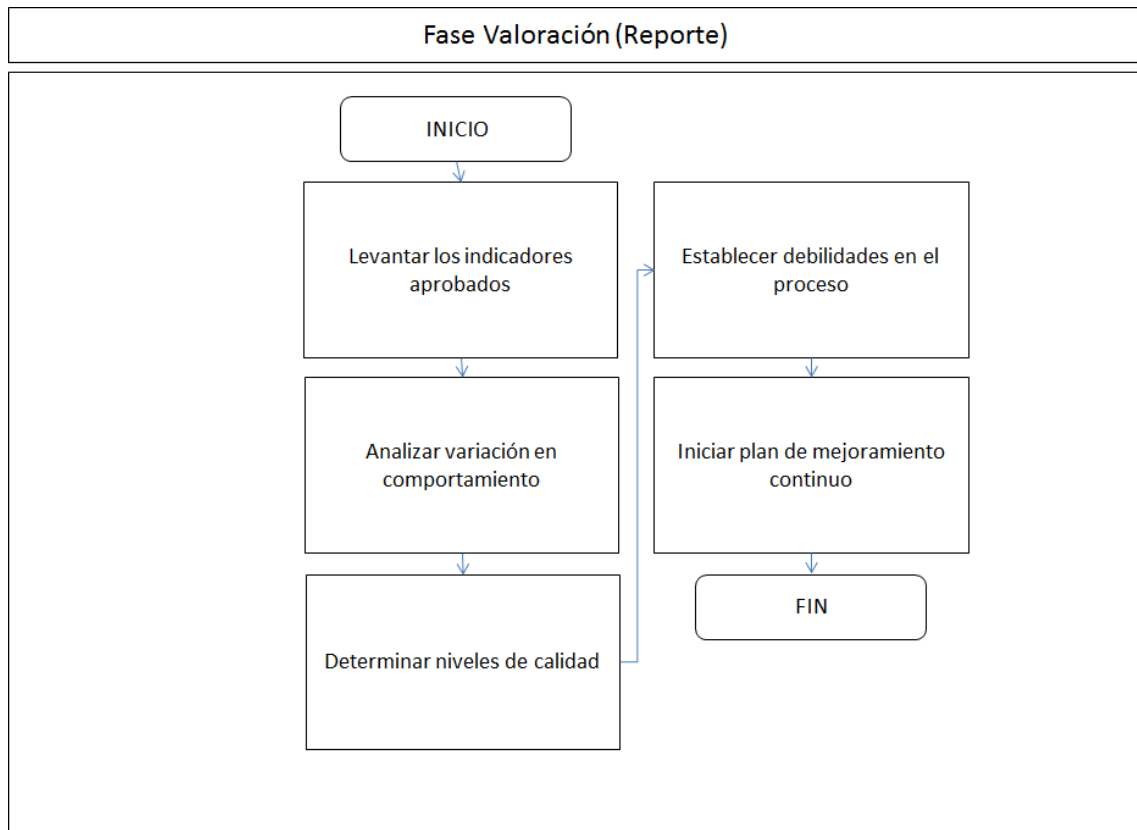
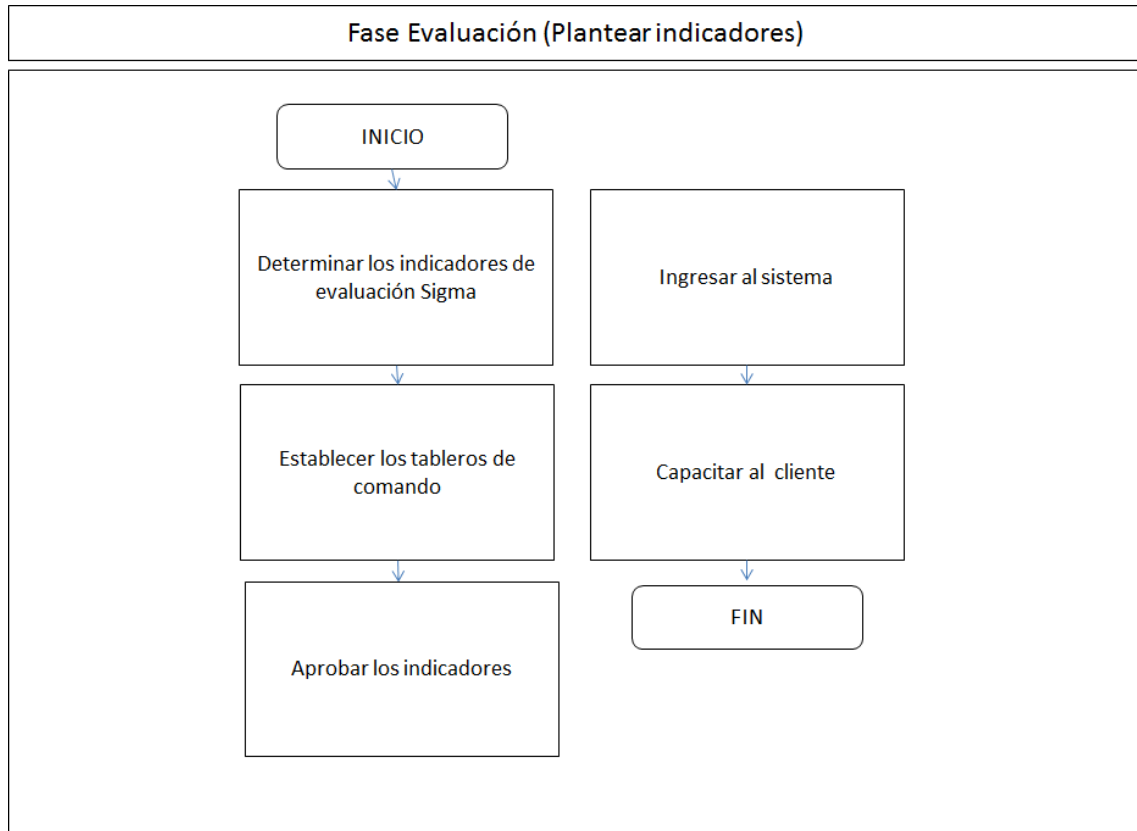




Elaborado por: Autor

Fase de evaluación:

Gráfico No. 25- Fase de evaluación



Elaborado por: Autor

3.2 Delimitación de la propuesta

Los procesos que comprenden la propuesta se delimitan en base a técnicas que permitan su desarrollo. Estas se relacionan a Six Sigma, permitiendo retroalimentar los resultados para identificar oportunamente falencias existentes. A continuación se describe cada una de las técnicas a ser utilizadas por proceso:

La delimitación se basa en los procesos de evaluación de rendimiento que cubrirá cada fase la cual se apoya en las siguientes técnicas:

Cuadro No. 19- Delimitación de la fase de validación

Indicador	Descripción	Fórmula	Técnica
Fase Validación			
Validación exitosa	Determinar si los clientes pasan la validación	Numero de validación exitosa/Número de clientes	Se aplica la desviación sigma para determinar i la pregunta procede
Fase Atención			
Tiempo de espera	Determinar el tiempo promedio de espera del cliente una vez que ha ingresado al sistema de call center	Tiempo de atención-Tiempo de ingreso al sistema	Se aplica la técnica de desviación sigma para determinar niveles de calidad
Cobertura de servicio	Determina si la cobertura del servicio se relaciona a la demanda requerida	Servicios solicitados/servicios atendidos	Desviación Estándar Correlación de Pearson aplicado a los servicios para determinar cobertura
Transferencia de llamada	Identificar requerimiento de transferencia para alcanzar solución al pedido	Llamadas transferidas/Total llamadas	Porcentaje de llamadas y desviación estándar para determinar sigma.

Satisfacción de servicio	Evaluar si los niveles de satisfacción se encuentran dentro de los estándares sigma de calidad definidos	Nivel de satisfacción expresado en tasa porcentual	Aplicación de tasa porcentual para determinar los niveles
Proyección de estado	Determinar las tendencias de servicio para identificar futuros inconvenientes	Proyección lineal de los valores obtenidos en los indicadores	Ecuación Lineal
Fase Evaluación			
Efectividad del indicador	Determinar si los indicadores señalados son adecuados para evaluar los procesos de servicio	Revisión del indicador	Análisis del aporte del indicador

Elaborado por: Autor

Conforme los indicadores señalados, los subprocesos deben ser evaluados a fin de determinar si los resultados permiten atender adecuadamente a los clientes. En este caso, el FCR busca cumplir claros parámetros basados en atender eficientemente al cliente en el menor tiempo, permitiendo que el call center cubra sus requerimientos.

3.2.1 Metas esperadas de la estructura.

El FCR comprende aspectos que agilicen el proceso y permitan cumplir con las características anteriormente señaladas. En este caso, los procesos incluyen varios elementos que se establecen como metas, mismas que conforman el tablero de comando.

Para disponer de un amplio espectro en cuanto a los resultados obtenidos, el tablero de comando se establece en tres niveles sobre los cuales se definen las metas:

- **Meta baja:** La meta baja comprende el cumplimiento mínimo requerido para que el proceso avance. Señala la necesidad de realizar ajustes aunque este es viable de mantenerse.
- **Meta media:** Establece un cumplimiento normal del proceso aunque debe ser sometido a mejoras. Señala una adecuada alineación del proceso con los objetivos esperados.
- **Meta Alta:** Establece el cumplimiento el sigma, entendido este como calidad dentro del proceso.

A continuación se presenta el tablero de comando resultante:

Cuadro No. 20- Tablero de comando

Proceso	Meta Baja	Meta Media	Meta Alta
Fase validación			
Cliente pase el proceso de validación	60%	70%	90%
Evaluación:	Identificar que preguntas impiden que la validación sea exitosa		
Fase atención			
Mensaje de entrada	0,6seg	0,5seg	0,4seg
Evaluación:	Identificar respuesta del mensaje inicial obtenido una vez realizada la llamada		
Atención Agente	90 seg	80 seg	60 seg
Evaluación:	Identificar tiempo de atención del agente una vez que la llamada se ha puesto en espera.		
Cobertura de llamada	70%	80%	90%
Evaluación:	Determinar si la demanda solicitada está dentro de las competencias del agente		
Transferencia de llamada	3%	2%	1%
Evaluación:	Identificar las solicitudes transferidas por falta de competencia del agente		
Satisfacción	70%	80%	99%
Evaluación:	Determinar niveles de satisfacción del cliente en base a la atención recibida		

Fase Evaluación			
Indicadores	70%	80%	99%
Evaluación:	Identificar efectividad del indicador en retroalimentar el proceso		

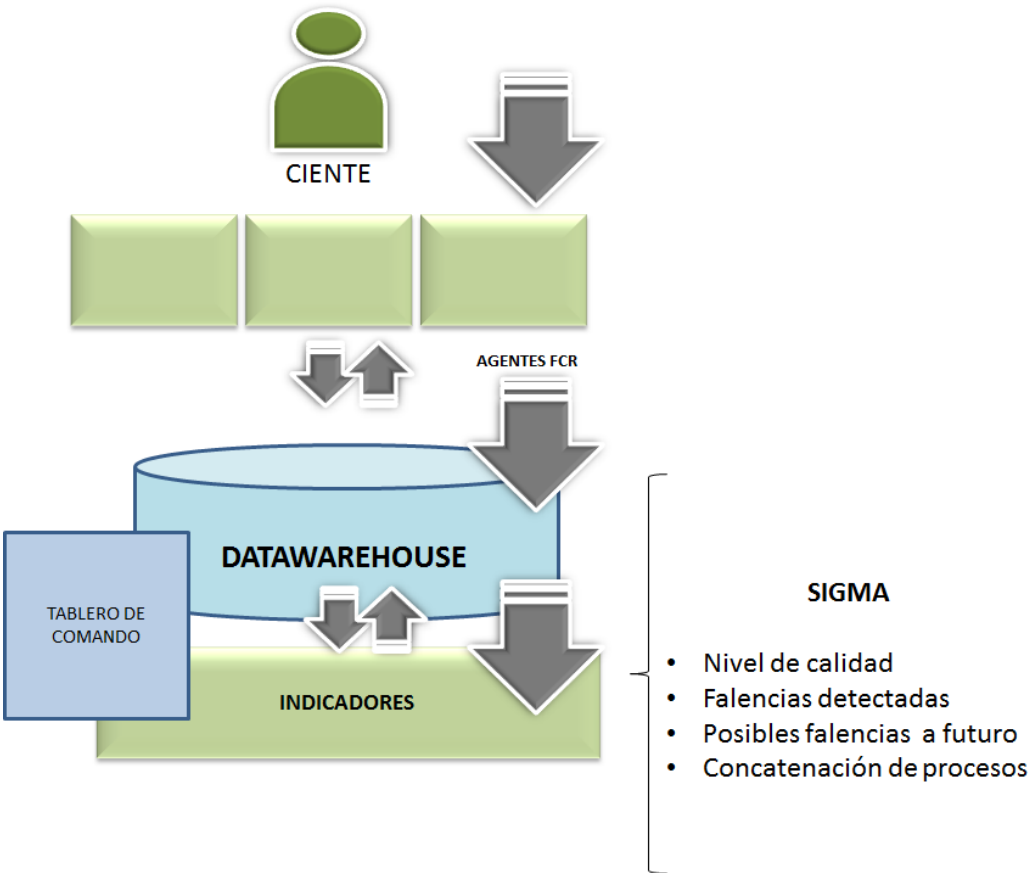
Elaborado por: Autor

3.2.2 Medición de la desviación esperada.

Los procesos técnicos señalados permiten entender la importancia que tiene la aplicación del sigma basado en la definición para determinar los niveles de calidad alcanzados. El proceso permitirá disponer de datos permanentes los cuales ayuden a identificar falencias.

La medición cumple un esquema que inicia con el levantamiento del indicador, para posterior a eso, establecer los procesos técnicos que permitan describir su desarrollo. A continuación se presenta representado en un organizador gráfico como se va a cumplir:

Gráfico No. 26- Medición de desviación sigma



Elaborado por: Autor

El proceso sigma propuesto presenta un levantamiento permanente basado en los indicadores propuestos, factor que permite determinar los niveles de calidad obtenidos, focalizándose en errores que ameriten ajustes, cambios y mejoras en los procesos. En este caso, es fundamental disponer de evaluadores que interpreten los resultados antes incluso de presentarse fallas, para promover mejores procesos que eleven la satisfacción del cliente.

A manera de ejemplo se procede a aplicar el modelo en dos tiempos diferentes para determinar los resultados obtenidos en procesos determinados. En este caso, se analiza la cobertura de servicio en base a la demanda solicitada.

- Aplicación del modelo Sigma propuesto

Proceso: Cobertura del servicio

Indicador: Servicios solicitados/servicios atendidos

Cuadro No. 21- Cobertura de servicio

Año	2013		2014	
Mes	Diciembre		Diciembre	
Total llamadas	286.200		309.093	
Validación exitosa	223.236		284.366	
	Atendidas	Solucionadas	Atendidas	Solucionadas
Saldo de movimientos con recepción del estado de cuenta	160.730	102.867	204.743	200.648
Reseteo de usuarios Cash Management	11.162	5.023	14.218	13.650
Aprobación de órdenes de cash management	6.697	5.960	8.531	8.019
Información de retenciones judiciales	22.324	14.287	28.437	26.446
Movimientos realizados	13.394	8.572	17.062	15.697
Otros	8.929	5.715	11.375	10.351

Año	2.013	2.014
Mes	Diciembre	Diciembre
Indicador de validación	78,00%	1
Tiempo de espera (Promedio seg)	12	5
Tiempo de espera atención agente (Prom Seg)	180	75
Cobertura llamada	63,80%	96,64%
Transferencia llamada	32325	1.433
Satisfacción cliente	42,00%	89,00%
Desviación	35524	69.494
Rango Mayor	59.262	56.153
Rango Menor	11.787	23.692

Elaborado por: Autor

Analizando los resultados se observa que los cambios en cuanto a las preguntas de validación dieron un resultado positivo, pasando del 78% al 92% de éxitos. Este es un aspecto adecuado, sin embargo, para su valoración no basa el mejoramiento sino la comparación con el tablero de comando.

En este caso, haciendo referencia a las metas planteadas, se observa que el nivel se encuentra sobre la meta alta, lo que indica que está dentro del sigma, siendo un proceso adecuado de mantenerse.

Analizando el tiempo de espera en la conexión de la llamada, se pasó de un promedio de 12 segundos a 5 segundos, encontrándose acorde el tablero en una meta media. Como se observa, los cambios resultados beneficiosos mejorando un 41.66%, no obstante, estos no alcanzan el sigma por lo que deben mantenerse en revisión promoviendo mejoras en el proceso.

En cuanto al tiempo de espera en la atención, el proceso paso de 180 segundos a 75 segundos, encontrándose en nivel medio debiendo mejorarse el proceso.

La cobertura de la llamada paso de un 63,80% a 96,64%, encontrándose en la meta alta, siendo el proceso satisfactorio. Por otra parte la satisfacción del cliente pasó del 42% al 89% encontrándose en la meta media, debiendo este mejorarse.

El análisis de la desviación estándar permite observar que en el año 2013 se cumplió entre 11.789 a 59 262 llamadas exitosas de servicio, mientras que en el mismo período en el 2014, el rango subió de 23.737 a 142.425.

Es claro que las tendencias apuntan a un mejoramiento constante promovido por los cambios realizados en los procesos de validación inicial y el mejoramiento de la cobertura de servicio de los agentes, siendo en este proceso la capacitación un elemento adecuado. El proceso cumplido además permite identificar las áreas que no han alcanzado la meta alta, debiendo estas mantenerse en supervisión y proponerse ajuste de mejoras. El modelo en este caso, permite brindar información especializada, técnica y adecuada que enfoca debilidades que deben ser atendidas.

Además de lo expuesto, las técnicas propuestas pueden determinar las tendencias de comportamiento, es decir si el proceso mejora, se mantiene estático o mejora. Para ello se establece la siguiente proyección en cuanto de las validaciones exitosas, tomando como base los cuatro meses últimos del año 2013.

Cuadro No. 22- Tendencia de comportamiento

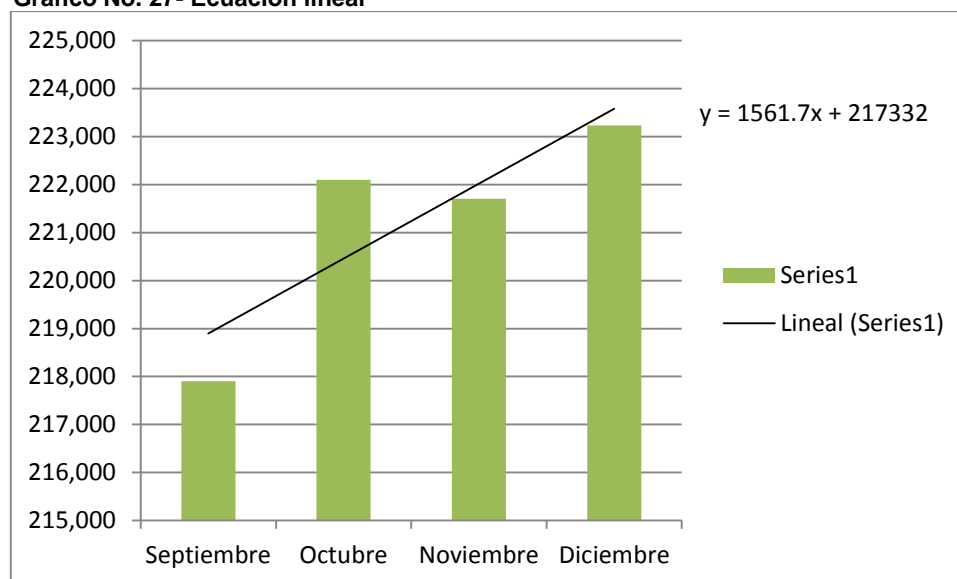
Mes	Validaciones exitosas
Septiembre	217.900
Octubre	222.100
Noviembre	221.709
Diciembre	223.236

Mes	X	Y	X2	Y2	XY
Septiembre	1	217.900	1	47480410000	217900
Octubre	2	222.100	4	49328410000	444200
Noviembre	3	221.709	9	49154880681	665127
Diciembre	3	223.236	9	49834311696	669708
Suma	9	884945	23	1,958E+11	1996935
Promedio	2,25	221236,25	5,75	4,895E+10	499233,75

SXY	1952,125
S2X	1,25
b	1561,7
a	217332

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 27- Ecuación lineal



Elaborado por: Autor

La ecuación resultante $y = 1561,7x + 217332$ se puede proyectar los resultados del servicio para el 2015, conforme se desarrolla a continuación:

Cuadro No. 23- Resultados de la proyección

Mes	Validación
Enero	225.141
Febrero	226.702
Marzo	228.264
Abril	229.826
Mayo	231.387
Junio	232.949
Julio	234.511
Agosto	236.072
Septiembre	237.634
Octubre	239.196
Noviembre	240.758
Diciembre	242.319

Elaborado por: Autor

Como se puede observar, la tendencia creciente muestra una mejor gestión del FCR, siendo este un aspecto relevante que comprende la efectividad de las decisiones tomadas. Esta proyección permite al área gestionar en base a metas las cuales sirven como referentes para posteriormente compararse con los resultados reales.

Adicionalmente, el modelo propuesto puede establecer relaciones entre los diferentes indicadores, lo que permitirá identificar posibles comportamientos en el caso de modificaciones en su desarrollo. Para demostrar el proceso, se toma como referencia el tiempo atención del agente y el nivel de satisfacción.

Cuadro No. 24-Correlación de Pearson

Mes	Satisfacción	Tiempo (Seg)
Septiembre	41,05%	187
Octubre	41,20%	185
Noviembre	43,50%	184
Diciembre	42,00%	180

Mes	Satisfacción (X)	Tiempo (Y)	X ²	Y ²	XY
Septiembre	0,4105	187	0,16851025	34969	76,7635
Octubre	0,412	185	0,169744	34225	76,22
Noviembre	0,435	184	0,189225	33856	80,04
Diciembre	0,42	180	0,1764	32400	75,6
Suma	1,6775	736	0,70387925	135450	308,6235
Promedio	0,419375	184	0,175969813	33862,5	77,155875

Elaborado por: Autor

Aplicando el Coeficiente de Correlación de Pearson en base de los datos presentados, se obtiene el valor de -0,36 que indica que existe una relación inversa proporcional entre

la satisfacción y el tiempo. Es decir, mientras mayor es el tiempo de espera menor es la satisfacción del cliente. Esto permite disponer de un mayor conocimiento de los procesos, siendo este un factor que ayude a la toma de decisiones.

3.2.3 Beneficios esperados.

Los beneficios esperados con el modelo sigma se describen en los siguientes aspectos:

- **Conocimiento amplio del proceso:** Su aplicación permite tener un alto conocimiento del proceso y su rendimiento, identificando falencias de manera oportuna y anticipadamente que orienten la ejecución de cambios.
- **Control en el proceso:** La implantación permite tener un control permanente que identifique el desempeño alcanzado en cada proceso
- **Interpretación de resultados:** El tablero de comando como se evidenció, identifica los niveles de calidad existentes, señalando las áreas que ameritan ajustes.
- **Mayor calidad de servicio:** Su aplicación permite elevar los niveles de satisfacción del cliente, incorporando servicios y mecanismos que aporten valor en función de sus propios requerimientos.
- **Eficiencia:** La implementación permite disponer de mayor eficiencia, entendiéndose que se reducen los tiempos en la prestación del servicio.
- **Eliminación del congestionamiento:** El modelo evita congestionar los agentes, aspecto que reduce sobrecargas de trabajo, contribuyendo a disponer de un mejor entorno.

El modelo propuesto garantiza una ejecución orientada en base de parámetros de calidad, los cuales son necesarios para disponer de satisfacción en el cliente. Su desarrollo promueve el mejoramiento continuo, siendo esta la esencia del Six Sigma.

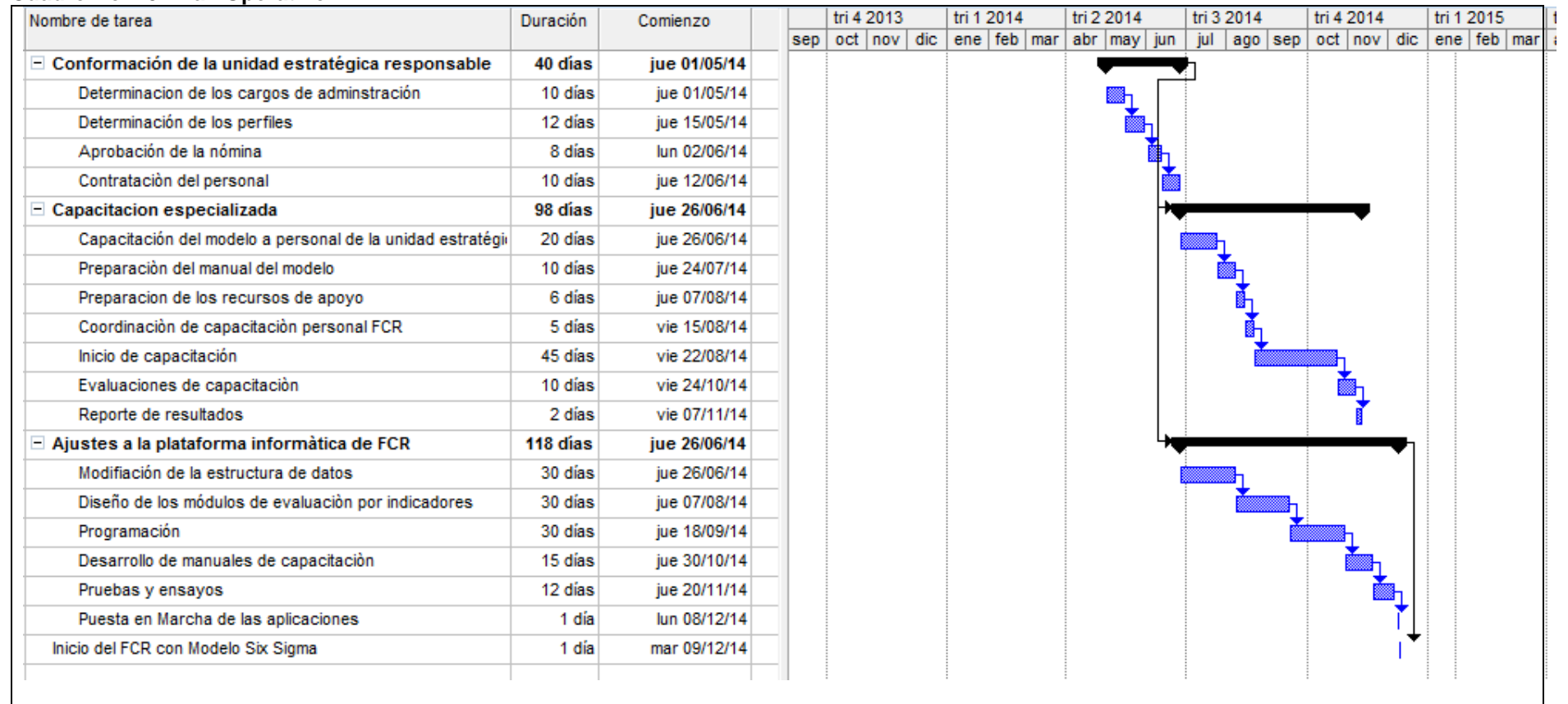
3.3 Implementación de la propuesta

Definido el modelo es importante establecer mecanismos que permitan implantar en el FCR, obteniendo los beneficios esperados. Su desarrollo como se evidenció demanda de varios aspectos siendo estos los siguientes_

- Soporte material del modelo para conocimiento del personal responsable
- Capacitación especializada en cada una de las fases al personal a cargo.
- Ajustes al software de FCR para la incorporación de los indicadores y tablero de comando
- Conformación de la unidad estratégica responsable

3.3.1 Plan Operativo.

Cuadro No. 25- Plan Operativo



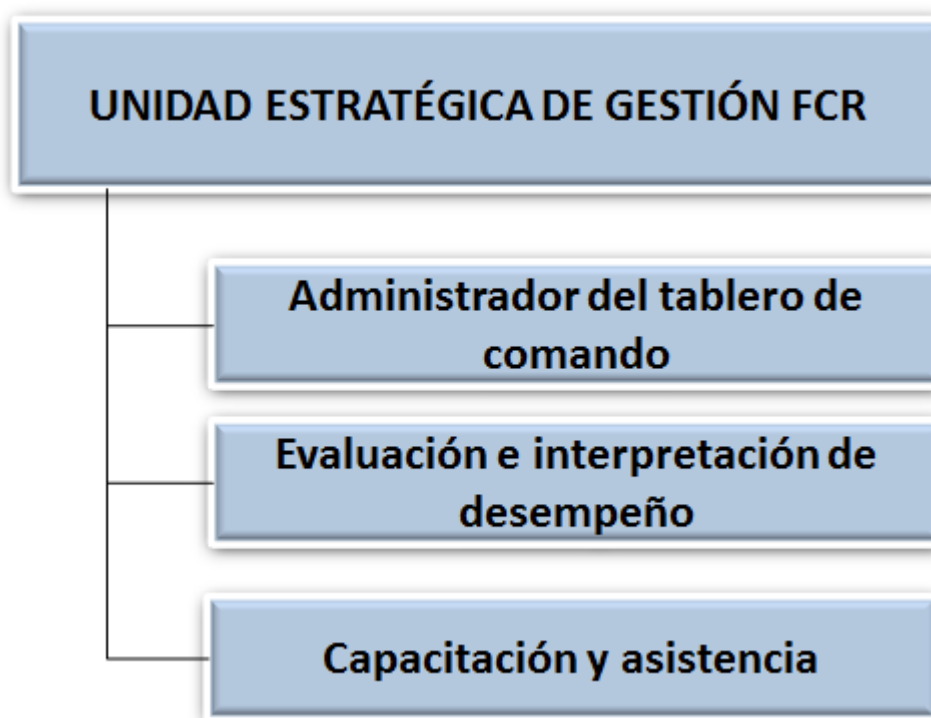
Elaborado por: Autor

3.4 Unidad de gestión de la propuesta

La unidad estratégica de gestión es la responsable del manejo y gestión del modelo de servicio basado en el Six Sigma. Sus funciones se basan en la preparación a los responsables, el seguimiento del desempeño en base a los indicadores y tableros de comando y las propuestas de ajustes para mantener un mejoramiento continuo de los mismos.

Se propone que su desarrollo se base en la siguiente estructura:

Gráfico No. 28- Unidad estratégica de gestión



Elaborado por: Autor

3.4.1 Descripción de la unidad de gestión.

La unidad estratégica de gestión se ha conformado por tres áreas que permitirán administrar los procesos necesarios para la efectiva operación del modelo propuesto. Las áreas se describen a continuación:

- **Administrador del tablero de comando:** Su desarrollo permite disponer de indicadores y delimitantes de desempeño que permitan controlar si los resultados alcanzados por el FCR están dentro de los estándares de calidad definidos.

Evaluación

- Evaluación del desempeño: Permite establecer el rendimiento alcanzado dentro de un periodo de tiempo específico
- Capacitación y asistencia: Permite preparar al personal responsable y asistirle frente a cualquier inconveniente presentado durante la ejecución del servicio.

Las funciones del área se detallan a continuación:

Cuadro No. 26-Funciones por área

Cargo	Director de la unidad estratégica
Educación	4to nivel- Especializado en Administración de procesos
Competencias	Liderazgo, comunicación, gestión técnica, informática
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el área • Aprobar cambios en cuanto a indicadores y tablero de comando • Aprobar metodologías técnicas de ejecución • Aprobar planes de mejora en las áreas de FCR • Coordinar con talento humano la realización de los programas de capacitación. • Presentar a gerencia informe de resultados • Presentar proyecciones y mecanismos sigma de ejecución • Coordinar ajustes en sistemas y aplicaciones complementarias 	
Reporta a	Gerente General

Cargo	Administrador de tablero de comando
Educación	3to nivel- Especializado en Administración de procesos
Competencias	Técnica, cálculo, medición, estadística
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los indicadores a ser implementados en el FCR • Establecer los procesos de medición y uso de los indicadores • Conformar el tablero de comando • Determinar las metodologías de interpretación del tablero • Coordinar la implementación de las aplicaciones de software requeridas • Establecer los recursos de capacitación sobre indicadores y procesos de medición • Ajustar los indicadores acorde a requerimientos y estándares de calidad requeridos. 	

Reporta a	Director de la unidad estratégica
------------------	--

Cargo	Evaluación e interpretación de desempeño
Educación	3to nivel- Estadístico
Competencias	Medición, evaluación, control
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Levantar los indicadores desarrollados • Elaborar informes de desempeño • Establecer situaciones críticas del proceso • Evaluar los cambios propuestos • Determinar nivel de cumplimiento en base a sigma • Presentar mapeo de riesgos en desempeño de servicio. 	
Reporta a	Director de la unidad estratégica

Cargo	Capacitación y asistencia
Educación	3to nivel- Estadístico
Competencias	Medición, evaluación, control
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar recursos para la capacitación del modelo • Preparar y coordinar los procesos de capacitación • Coordinar con talento humano las capacitaciones • Presentar evaluaciones de la capacitación por personal a cargo • Asistir al personal en base de requerimientos existentes • Presentar informes de gestión 	
Reporta a	Director de la unidad estratégica

Elaborado por: Autor

Además de las funciones presentadas, todos los miembros de la unidad deben proponer cambios y mejoras así como los procesos de implementación de las mismas para perfeccionar el servicio.

CAPÍTULO IV
PARÁMETROS DE SERVICIO

Conforme la fase de control establecida en el modelo teórico estudiado, la propuesta de mejora debe ser evaluada, verificando si se ha alcanzado una mejora. Estos elementos se citan a continuación:

4.1 Descripción del rendimiento esperado

El modelo de Six Sigma propuesto busca elevar la calidad del servicio, cumpliendo estándares de calidad que permitan a los clientes contar con un permanente apoyo en la solución de sus requerimientos.

Su desarrollo implica cambios en los procesos de validación, cobertura y atención, los cuales conforme se detalló cuentan con tableros de comando que permiten determinar si estos se encuentran dentro de los niveles requeridos, considerados esenciales para que el cliente desarrolle lealtad hacia el servicio.

Como se observó, el mejoramiento de los procesos no es suficiente para el modelo, en la medida que las metas propuestas son guías de interpretación, debiendo promoverse el desarrollo de procesos de alta calidad. Es decir, aun cuando se mejore, el resultado no es óptimo y demanda de cambios y ajustes permanentes lo que da lugar a la implementación de una nueva filosofía de mejora, la cual es medible e interpretable mediante indicadores.

Uno de los aspectos importantes del modelo es su flexibilidad y gestión proactiva. La primera se fundamenta en la capacidad de incorporar, modificar y ajustar indicadores, los cuales permitan evaluar el desempeño, la segunda se basa en establecer procesos que anticipen los resultados, es decir eviten falencias que afecten la calidad del servicio.

De esta manera, el rendimiento esperado se establece en base a las metas propuestas, siendo la categoría alta la que determina la calidad requerida. Presentando los valores citados se puede definir que el FCR debe operar en base al Six Sigma, determinándose de la siguiente manera:

- Alcanzar el 90% de las llamadas validadas, aspecto que comprende los siguientes elementos:
 - 100% de clientes comprenden las preguntas de validación entregadas
 - 100% de seguridad y confiabilidad que el solicitante es el titular de la cuenta
- Recepción de la llamada del cliente en el operador en 4segundos una vez terminada la marcación
- Atención de la llamada por un agente en 60segundos una vez solicitada la opción

- 90% de los requerimientos de los clientes viables de ser solucionados por el agente. 10% demandan de transmisión a otra dependencia.
- 99% de satisfacción del cliente con la atención recibida, misa que soluciona los requerimientos solicitados
- 99% de los indicadores son eficientes, proveen de información necesaria para comprender el proceso de servicio.

4.2 Análisis del impacto del rendimiento

El mejoramiento de los procesos del FCR eleva la calidad de servicio de todo el Banco Pichincha, permitiendo que sus clientes se encuentren adecuadamente asistidos, siendo un proceso que aporta a consolidar la imagen de la institución

La lealtad del cliente se basa justamente por la eficiencia del servicio, aspecto que se sostiene por servicios complementarios, los cuales satisfagan los diversos requerimientos de la forma más simple y ágil posible.

Como se observa, el modelo propuesto establece soluciones prácticas debidamente asistidas mediante procesos determinados acompañados con indicadores que permiten su medición constante. Es importante resaltar que su desarrollo cuenta con una unidad estratégica especializada que permite gestionar los procesos y asistir al personal responsable. La capacitación revela un proceso adecuado que permita cumplir con el servicio, evitando errores y falencias que afecten la atención.

El mejoramiento continuo da lugar a un incremento en el impacto, entendiendo que el perfeccionamiento de los procesos siempre generará mayores niveles de satisfacción, garantizando que los procesos respondan a los requerimientos existentes.

En base de lo expuesto, se considera que la implantación del modelo de Six Sigma proporcionará un cambio institucional, en donde su desarrollo se enfoque a los siguientes aspectos:

- Procesos claramente definidos
- Personal con perfiles relacionados a sus responsabilidades
- Control mediante indicadores que permitan conocer el desempeño obtenido
- Procesos evaluados con estándares de calidad definidos mediante tableros de comando
- Unidades especializadas en el cumplimiento de la calidad
- Gestión con proyección para evitar futuros inconvenientes

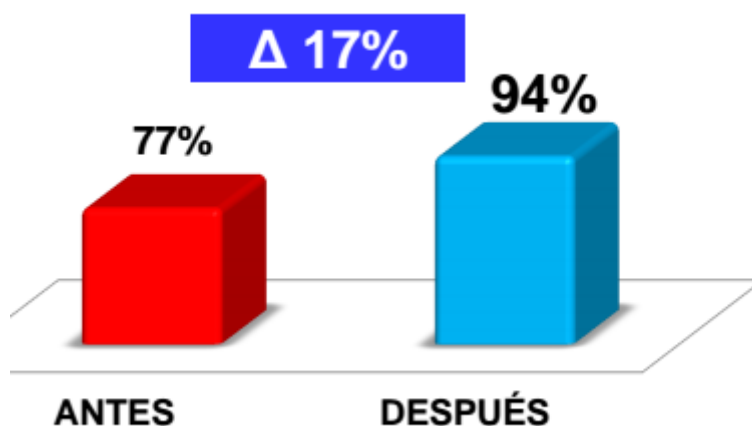
- Programas de capacitación que permitan al personal operar con eficiencia
- Orientación permanente hacia el mejoramiento continuo.

4.3 Informe de mejoras esperada

Los registros levantados del FCR en base a los procesos de implantación de los procesos señalados presentaron los primeros informes los cuales se analizan a continuación:

- **Fase de validación**

Gráfico No. 29- Validación de Llamadas



Fuente: (FCR, 2014)

Los resultados confirman lo siguiente:

- La eliminación de las preguntas confusas y la incorporación de preguntas sencillas, precisas y válidas permitieron mejorar la validación exitosa del cliente. Los últimos registros globales del FCR señalan que el 94% de llamadas aprobaron la validación.
 - El cliente comprendió la esencia de la pregunta
 - FCR confirma y garantiza que el cliente es el titular de la cuenta
 - El cliente accede al servicio requerido de manera ágil
- El proceso actual es ágil, seguro y permite que el cliente cuente con los servicios que le motivaron a ingresar en el sistema de call center.

- **Fase de atención**

En este caso, el proceso desarrollado acorde al modelo que permitió obtener los resultados comprenden las siguientes actividades:

- Mejoramiento del mensaje de saludo
- Reducción de las opciones acorde al requerimiento del servicio del cliente
- Mejoramiento en el sistema de transferencia de llamadas internas en el caso de ser requeridas
- Ampliación de la cobertura de servicio en la llamada:
 - Entrega de movimientos de la cuenta (Envió por mail)
 - Entrega de imágenes de cheques, depósitos y retiros
 - Entrega de información de retenciones judiciales
 - Desbloqueo de usuarios de cash management
 - Aprobación de órdenes de cash management
- **Proceso de evaluación**

En el ámbito del control y evaluación se implementaron los siguientes procesos

- Medición automática de los indicadores propuestos
- Mejoramiento de las aplicaciones informáticas para el control de los procesos de FCR
- Incorporación de los agentes dentro del control por desempeño de los resultados
- Disponibilidad de reportes periódicos para determinar los resultados alcanzados
- Capacidad de proyección de los resultados
- Desarrollo de planes de mejora como responsabilidad de la unidad de gestión

El levantamiento de los procesos, en base al modelo Six Sigma propuesto, permite concluir posibles mejoras que se pueden implementar, siendo esto justamente un aporte de las primeras mediciones. En este caso, se considera viable el cumplimiento de lo siguiente:

- **Posibles mejoras a corto plazo:**

Se puede mejorar la cobertura de envío de respaldos para soportar los pedidos y necesidades de los clientes. En este sentido pueden implementarse los siguientes servicios:

- Envío de imágenes de estados de cuenta
- Resolución de reclamos de débito y no pago efectuado en los ATM
- Servicio de registro de sobregiros
- Envío vía mail de referencias bancarias para requerimientos como el IESS.

- **Posibles mejoras a mediano plazo**

A mediano plazo se pueden establecer servicios que dependan menos de los agentes, es decir que en las opciones automáticas del FCR el cliente pueda alcanzar soluciones viables, aspecto que permitirá reducir la congestión y principalmente atender de manera más ágil al cliente.

Entre las mejoras posibles a implementarse se pueden considerar las siguientes:

- Generar información proactiva a clientes recurrentes
- Validación automática de la validación
- Migración de registros de manera automática
- Transferencia automática de las llamadas

Las propuestas muestran los beneficios que la implementación del modelo propuesto ofrece, los cuales apoyados en personal calificado y tecnologías pueden mejorar la calidad de los servicios.

La viabilidad de contar con datos actualizados genera alternativas de mejora las cuales se enfoquen en problemas puntuales que los clientes tengan y que demanden de servicios eficientes.

Los procesos expuestos, permiten observar la importancia en el modelo propuesto, siendo este un medio útil para alcanzar mayores niveles de asistencia que en el Banco son determinantes para la retención de clientes. Por ello, su implantación es necesaria y como se observa ha iniciado con resultados favorables.

CONCLUSIONES

El First Call Resolution (FCR) del Banco Pichincha cumple un rol determinante en la atención del cliente, quien utiliza los diferentes medios existentes para poder solventar inquietudes y requerimientos de información con respecto a sus cuentas. Los diagnósticos realizados muestran que en la fecha de estudio, los procesos internos presentaban serios inconvenientes entre estos los principales son:

- Alta concentración de llamadas no aprobaban el proceso de validación por incomprensión de las preguntas, lo que impedía que el cliente disponga del servicio requerido. (Márgenes entre 60 a 77%)
- Alta concentración de llamadas que aunque pasaron la validación no pudieron contar con el servicio por la falta de cobertura del FCR en los requerimientos solicitados. El proceso determinó falta de relación entre lo solicitado y el servicio prestado, dando lugar a la transmisión de las llamadas, siendo este un aspecto que genera inconformidades al cliente principalmente por los tiempos de espera en pedidos que generalmente son urgentes.(Márgenes entre 15 a 30%)
- Insatisfacción del cliente al no tener el servicio requerido afectando la imagen institucional, siendo un factor vulnerable para que el cliente opte por otras instituciones financieras.
- Los problemas que al momento del desarrollo de la investigación se detectaron en el área de First Call Resolution se basaron en la no validación de los datos del cliente y la falta de cobertura en el servicio. Estos conformaron los cuellos de botella que afectaron la calidad del servicio, evitando que el cliente pueda solventar sus requerimientos de manera efectiva. En tal virtud, la estructura del modelo propuesto se fundamenta en buscar soluciones a partir de la variabilidad de los datos, estableciendo una mayor capacidad del receptor de la llamada en solventar los problemas y además facilitando la comprensión de las preguntas de validación.
- El impacto del modelo ha mostrado importantes mejoras en los procesos, su desarrollo (parcial) ha complementado una mejor calidad de servicio,

permitiendo disponer de una mayor concentración de validaciones exitosas y cobertura, siendo este un elemento que es parte del objetivo de su desarrollo. Adicionalmente, en base a los primeros resultados, se pudo establecer campos de mejora, lo que demuestra la utilidad que su uso genera en el FCR.

RECOMENDACIONES

Conforme las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda se formen centros especializados en Six Sigma que capaciten profesionales en su implementación, siendo este un mecanismo viable para alcanzar mejores procesos de gestión, adecuadamente controlados y enfocados a aportar valor, aspecto que permitiría un crecimiento de la competitividad del mercado en los diferentes sectores existentes. Al respecto, la presente investigación es un ejemplo de su aplicación siendo totalmente viable.
- Se recomienda que el personal de FCR exponga sus experiencias en procesos en material que sea accesible por profesionales. En este caso, la apertura de un blog o página web pueden ser recursos mediante los cuales se conozca más sobre la importancia de los modelos apoyados en el Sigma, a fin de que se conviertan en alternativa viables para diferentes negocios que buscan mejorar su calidad y gestión. Los beneficios del proceso de difusión se basan en el crecimiento del mercado, aspecto que es interesante para el Banco Pichincha para crecer como institución en el país.
- Se recomienda realizar conversatorios con diferentes sectores económicos que permitan conformar una asociación de profesionales especializados en modelos de gestión, cuyas responsabilidades se basen en realizar programas de capacitación, difusión, ejecución de proyectos orientados a mejorar la calidad, tomando como base el Six Sigma. El desarrollo de una asociación representa un medio para mejorar la comprensión de los modelos, aspecto que eleva la competitividad y el mejoramiento de los servicios.
- Se recomienda que los procesos de evaluación realizados sean comparados a fin de que se realicen estudios basados en las técnicas expuestas (Desviación, Correlación, proyección). La comparación permitirá disponer de mayor información sobre los progresos, estancamientos o retrocesos ocurridos, siendo válida para establecer mejores soluciones que incentiven el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFIA

- Amat, O. (2010). *Estadística Aplicada*. Madrid-España: ESIC.
- Armada, L. (2009). *Calidad en el servicio al cliente*. Madrid-España: Editorial Vertice.
- Aruleswaran, A. (2010). *Changing with lean Six Sigma*. Estados Unidos: Pardian.
- Banco Central del Ecuador, E. (2014). *Indicadores económicos*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de www.bce.gob.ec
- Banco Pichincha, E. (2013). *Documento infore Proyecto First Call Resolution*. Quito-Ecuador.
- Chong, L. (2012). *Seis Sigma*. Estados Unidos: Wiley.
- Cook, T. (2008). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid-España: Morata.
- Eckes, G. (2008). *SIX SIGMA para todos*. Bogota-Colombia: Editorial Grupo Norma.
- FCR, B. d. (2014). *Resultados de Six Sigma*. Quito-Ecuador: Matriz.
- Futerer, S. (2011). *Lean Six Sigma*. Estados Unidos: CRC Press.
- INEC, 2. (2013). *Tasa Neta de matricula en educación superior*. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2011). *Encuesta de TICS*. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2013). *Estadísticas de TICS*. Quito-Ecuador.
- Kottler, P. (2009). *Dirección de Mercadotecnia*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Michelson, B. (2009). *Closed Loop Lifecycle planning*. Estados Unidos: US Corporate.
- Mintzberg, H. (2011). *El proceso estratégico*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- Moore, D. (2009). *Estadística aplicada básica*. Madrid-España: Antoni Bosch.
- Muñoz, A. (2008). *La gestión de calidad total*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Pérez, A. (2009). *Gestión de calidad empresarial*. Madrid-España: Esic.
- Proecuador, E. (2014). *Balanza Comercial*. Quito-Ecuador.

Robbins, S. (2012). *Administraciòn*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.

Sánchez, J. (2009). *La creaciòn de un sistema de evaluaciòn estratègica*. Madrid-España: ANORMI SL.

Siles, N. (2011). *Evaluaciòn de riesgos*. Madrid-España: Ideas Propias.

Vargas, M. (2010). *Calidad y Servicio*. Madrid-España: Ecoe Ediciones.

Ventura, J. (2011). *Procesos administrativos*. Madrid-España: Biblioteca Administrativa.