



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

**“Análisis del sistema de control y gestión y su impacto en los tiempos muertos de llamadas de Megacob, *call center* de cobranzas, del DM. De Quito, en el 2016”**

**Realizado por:**

Javier Cerda Goyes

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

MBA Elena Burgaleta

**Como requisito para la obtención del título de:**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Quito, octubre 2017**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Edgar Javier Cerda Goyes, con cedula de identidad N°. 1714360391, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Edgar Javier Cerda Goyes  
C.C. 1714360391

## DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“Análisis del sistema de control y gestión y su impacto en los tiempos muertos de llamadas de Megacob, *call center* de cobranzas, del DM. De Quito, en el 2016”

Realizado por:

Edgar Javier Cerda Goyes

Como requisito para la obtención del título de:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

Ha sido dirigido por el docente

MBA. Elena Burgaleta

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

---

Elena Burgaleta

Directora

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo al pilar de mi vida, mis hijas Samy, Nicole y mi esposa Micaela, por su amor y apoyo incondicional; por su confianza, alentándome a siempre cumplir mis sueños.

A mis padres que han sido mi guía y ejemplo en la vida quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional, con su gran ejemplo de lucha, valentía y superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios y a mi familia por todo el apoyo brindando; siempre siendo soporte para culminar este proyecto de vida.

Agradezco a mi directora de tesis Elena Burgaleta por su paciencia y enseñanza en cada avance efectuado en este proyecto.

Gracias a mi esposa por el apoyo incondicional, por robarle tiempo y por encargarse de mis hijas mientras realizaba la maestría.

Gracias a la universidad por proporcionar excelentes profesores para el buen desempeño de la maestría.

# Contenido

<b>FASE 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
1. Antecedentes .....	11
2. Formulacion del problema.....	12
3. Sistematizacion del problema .....	12
4. Objetivo general.....	12
5. Obejtivos especificos .....	12
6. Justificacion .....	13
7. Identificacion y caracterizacion de variables .....	14
8. Novedad y/o innovacion.....	14
9. El Método.....	14
10. Operacionalizacion de Variables.....	17
11. Selección de instrumentos de investigacion .....	18
12. Validez y confiabilidad de instrumentos .....	18
<b>FASE 2 FUNDAMENTACION TEORICA Y DIAGNOSTICO</b> .....	20
1. Fundamentacion teorica .....	20
2. Diagnostico .....	30
2.1 Ambiente externo.....	35
2.2 Amnbiente interno.....	35
3. Investigacion de campo .....	43
3.2 Recoleccion de datos.....	43
3.3 Procesamiento, analisis e interpretacion .....	44
<b>FASE 3 VALIDACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b> .....	51
1. Resumen de Observacion.....	51
2. Hipotesis .....	9
3. Probar la hipotesis por experimentacion.....	9
4. Demostracion o refutacion (antitesis) de la hipotesis.....	10
5. Evaluacion financiera.....	10
6. Conclusiones y recomendaciones .....	11
7. Bibliografia .....	11
8. Anexos .....	66

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recurso tecnico y materiales.....	488
Tabla 2. Recurso financiero .....	489
Tabla 3. Analisis FODA.....	492
Tabla 4. Por que eligio trabajar en call center.....	49
Tabla 5. Le gusta el trabajo .....	49
Tabla 6. Tiempo de trabajo .....	49
Tabla 7. Llamadas al dia.....	50
Tabla 8. Efectividad de llamadas .....	50
Tabla 9. Cuantas llamadas realiza en el dia .....	50
Tabla 10. Tiempo de una llamada efectiva a otra .....	50
Tabla 11 Tiempo de una llamada negativa a otra.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tamaño de la muestra.....	486
Figura 2. Indicadores Call Center .....	48
Figura 3. Sistema de Gestion de calidad .....	49
Figura 4. Evolucion de la pobreza.....	49
Figura 5. Uso de las Tics en las empresas ecuatorianas.....	49
Figura 6. Fuerzas de Porter .....	49
Figura 7. Cadena de valor.....	50
Figura 8. Por que eligio trabajar en el call center.....	50
Figura 9. Le gusta el trabajo .....	50
Figura 10. Cuantas llamadas realiza al dia .....	50
Figura 11. % de llamadas efectivas .....	51
Figura 12. Tiempo de llamadas efectivas.....	49
Figura 13. Consideracion en tiempo de llamadas.....	49
Figura 14. Consideracion tiempo llamada.....	50

## RESUMEN

La presente investigación denominada “Análisis del sistema de control y gestión y su impacto en los tiempos muertos de llamadas de Megacob, *call center* de cobranzas, del DM. De Quito, en el 2016”,

El mismo ha sido efectuado con información y datos internos aproximados de la compañía por temas de confidencialidad, es importante señalar que esta compañía lleva 4 años en el mercado ecuatoriano proporcionando servicios de cobranza a nivel nacional para entidades bancarias, casas comerciales, seguros, entre otros.

En este trabajo de titulación, se detalla la problemática que existe en el área de operaciones en el *call center* conocido como los tiempos muertos que existen entre una llamada a otra; esto se refiere a la pérdida de tiempo que genera un colaborador de una llamada a otra. Para esto se efectuó dos herramientas importantes para la investigación como es la encuesta y el *focus group* donde se pudo evidenciar cuales son las problemáticas para que se genere los tiempos muertos de una llamada a otra en el *call center* de Megacob

La finalidad del estudio es aportar al *call center* para reducir los tiempos muertos de una llamada a otra; proponiendo un cambio en el modelo del flujo de cobranzas y la implementación de un plan de incentivos para el personal.

Al final del estudio se plantea un cambio en el proceso del flujo de cobranzas y un plan de incentivos para el personal; el mismo que es rentable para ser aplicado y de esta manera mejorar la productividad del *call center*.

Palabras claves: Tiempos muertos; ineficiencia; productividad; *call center*.

## ABSTRACT

The present investigation called "Analysis of the control and management system and its impact on the dead time of calls of Megacob, collection *call center*, of.

The same has been done with information and internal data of the company for confidentiality issues, it is important to note that this company has been in the Ecuadorian market for 4 years, providing collection services nationwide for banks, commercial houses, insurance, among others.

In this titling work, it is detailed the problem that exists in the area of operations in the *call center* known as the dead times that exists between a call to another; this refers to the loss of time that a collaborator generates from one call to another. For this, two important tools were developed for the research, such as the survey and the focal group, where it was possible to identify the problems in order to generate the dead time of another call in the *call center* of Megacob.

The commitment of the analysis is to bring the *call center* to reduce the dead times of another call; proposing a change in the collection flow model and the implementation of an incentive plan for staff.

At the end of the study there is a change in the collection flow process and a staff incentive plan; the same one that is profitable to be applied and in this way, improves the productivity of the *call center*.

*Keywords: Dead times; inefficiency; productivity; call center.*

## **TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:**

“Análisis del sistema de control y gestión y su impacto en los tiempos muertos de llamadas de Megacob, *call center* de cobranzas, del DM. De Quito, en el 2016”.

## **FASE 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

### **1. Antecedentes**

La mayoría de *call centers* en la ciudad de Quito tiene problemas en el control de tiempos muertos de una llamada a otra; esto se refiere al tiempo perdido que existe de una llamada a otra; para lo cual han implementado varios sistemas de control; sin embargo, no todos los *call centers* han logrado mejorar este indicador a mediano y largo plazo

Al mantenerse los tiempos muertos de una llamada a otra en un *call center*, pocas serán las empresas de cobranzas que puedan competir adecuadamente ya que esto genera pérdidas sustanciales para la compañía, ya que genera ineficiencia en el tiempo de trabajo del colaborador, efectuando menor número de llamadas en el día.

En su artículo el “control de llamadas o, monitoreo en línea”, Castillo (2013), sostiene que es necesario que exista el control de llamadas o monitoreo en línea ya que es fundamental para realizar una retroalimentación o seguimiento para llegar a las metas establecidas.

Es importante señalar que la empresa a ser analizada, Megacob tiene muchas falencias en el área de operaciones respecto a los tiempos muertos en el *call center*; de ahí la importancia de efectuar el análisis para determinar las posibles causas que generan baja productividad.

## **2. Formulación del problema:**

¿Cómo inciden los sistemas de control y gestión en los tiempos muertos de llamadas en el call-center de cobranzas de la empresa Megacob?

## **3. Sistematización del problema:**

¿Cuál es el nivel del sistema de control y gestión actual que miden los tiempos muertos de llamadas de la empresa de cobranzas Megacob?

¿Cuáles son los factores que inciden en los tiempos muertos de llamadas del *call center* de la empresa de cobranzas Megacob?

¿Cómo impacta en la rentabilidad los tiempos muertos de llamadas del *call center* de cobranzas en la empresa Megacob?

## **4. Objetivo general:**

Analizar el impacto de los sistemas de control y gestión en los tiempos muertos de llamadas de la empresa de cobranzas Megacob, mediante el análisis de los datos estadísticos internos del *call center*, encuestas y *focus group*, para mejorar la productividad del área de operaciones.

## **5. Objetivos específicos**

- Analizar el estado actual del sistema de control y gestión, mediante muestreos en las gestiones efectuadas por el *call center*
- Identificar los factores que inciden en los tiempos muertos de las llamadas del *call center*, mediante la encuesta a los colaboradores.

- Efectuar una propuesta para mejoramiento de los tiempos muertos, mediante un plan de mejoras e incentivos a los colaboradores, para reducir estos tiempos y mejorar la productividad.
- Rediseñar el sistema de control y gestión, mediante los resultados obtenidos en esta investigación, para mejorar la eficiencia en el área de operaciones.

## 6. Justificación:

La presente investigación tiene la finalidad de analizar el impacto que genera los tiempos muertos de una llamada a otra en el *call center* de Megacob, refiriéndonos a la pérdida de eficiencia, recursos, y deficiente clima laboral.

Adicional entender cuál es la causa interna que genera el desperdicio de estos recursos, con la finalidad de efectuar un plan de mejora para la reducción de esta falencia.

Es importante mencionar que en su artículo “Sistemas de control de gestión y medición del desempeño”, Hernández (2016) sostiene que en la actualidad los sistemas de control y gestión son fundamentales; ya que al ser eficientes aseguran una mayor productividad y competitividad, mejorando el desempeño del personal.

En su artículo “Cómo implantar un sistema de control de gestión”, Muñiz (2003) reafirma que “las empresas deben disponer de un adecuado sistema de control de gestión para la toma de decisiones, cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa.”

Es por ello que este proyecto ayudará a Megacob a identificar si el sistema de control y gestión actual requiere el rediseño e innovación para:

- Disminuir los tiempos muertos entre llamadas
- Mejorar la rentabilidad del negocio
- Incrementar la competitividad de la compañía

- Motivar a los colaboradores por efectividad

## **7. Identificación y caracterización de variables:**

### **7.1 Variable Independiente.**

**Sistema de control y gestión**, es el conjunto de elementos y/o procesos organizados que la empresa efectúa el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **7.2 Variable Dependiente**

**Tiempos muertos de llamadas**, son los tiempos deficientes que existen de una llamada a otra, generando menos número de llamadas eficientes dentro del periodo trabajado.

## **8. Novedad y/o innovación:**

El aporte de esta investigación será el detectar y resolver los problemas del área de operación, con la finalidad de contribuir en la disminución de tiempos muertos entre una llamada a otra, aportando a la rentabilidad del negocio; proponiendo mejoras en el sistema actual; ya que, al poseer un sistema de control y gestión eficiente, se manejará una herramienta clave para optimizar tiempo y así generar mayor competitividad.

Como se puede evidenciar existe el manejo de estos sistemas en las compañías de *call center*, sin embargo, no lo utilizan de manera eficiente; por lo que no genera valor a la empresa.

## **9. El método**

## 9.1 Nivel de estudio:

Descriptivo el cual permite describir de manera detallada y concisa el modelo del sistema de control y gestión en el *call center*, como ha ido evolucionando el sistema de control de gestión dentro de la compañía, para reducir los tiempos muertos de llamadas.

Para dicho análisis se efectuará un muestreo para identificar las debilidades y fortalezas del mismo, con la finalidad de determinar si se debe realizar un rediseño.

## 9.2 Modalidad de la investigación:

La modalidad se efectuara en campo y documental.

**9.2.1 De campo:** Se realizará un levantamiento de datos directamente con los gestores de cobranzas del *call center*, a través de:

- Encuestas
- *Focus group*

**9.2.2 Documental:** El trabajo de investigación se apoyará en la revisión obtenida de datos internos de la compañía, con la finalidad de recopilar información del número de llamadas con tiempos muertos, número de llamadas diarias, comparativos históricos, que aporten a la presente investigación

## 9.3 método

El método por utilizar es:

Inductivo – Deductivo: El análisis que se realizará de los tiempos muertos de llamadas en el *call center*, permitirá definir cómo mejorar el número de llamadas efectivas por gestor. Tiene que iniciarse a través de la observación de cada uno de los fenómenos particulares para llegar a conclusiones generales.

Al realizar una encuesta para determinar que genera los tiempos muertos de llamadas, se lograra entender el comportamiento de los gestores y de las herramientas de cobranza, para determinar las posibles falencias.

### 9.3.1 Población y muestra

**Población:**200 Tele operadores, o gestores de cobranzas

Para el proyecto se aplicará dos herramientas de Investigación:

- **Focus Group:** Se realizará el *focus group* en la ciudad de Quito, con el objetivo de identificar que incide directamente en los tiempos muertos de llamadas del *call center* de MEGACOB.

Al *focus group* asistirán 25 invitados de los cuales el 80% está confirmado.

- **Encuestas:** Para determinar el número de encuestas se aplicará la siguiente formula.

Figura 1

Tamaño de la muestra

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

DATOS FORMULA CALCULO DE LA MUESTRA	VALORES
e: Limite aceptable de error	0,08
N: Tamaño de la poblacion	200
$\sigma$ :desviacion estandar	0,5
Valor de Confianza	91
Area Izquierda	0,045
z negativo	-1,69
Z: Valor de nivel de confianza	1,69
n: Tamaño de la muestra	71,78

Fuente: Adaptado de Suarez (2011), citado en monografías.com (p. 10).

Elaborado por: Javier Cerda.

Reemplazando la fórmula de acuerdo a los datos de la tabla tenemos el tamaño de la muestra de 71.78.

## 10. Operacionalización de variables:

### Variable Dependiente:

VARIABLE DEPENDIENTE	TIEMPOS MUERTOS DE LLAMADAS		
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS
<b>TIEMPOS MUERTOS DE LLAMADAS</b> son los tiempos deficientes que existen de una llamada a otra, generando menos número de llamadas eficientes dentro del periodo trabajado.	Procesos	% cumplimiento de procesos	¿Qué tanto cumple el proceso para efectuar llamadas?
	Tiempos muertos de llamadas	%Numero de llamadas realizadas/% numero de llamadas establecidas (Meta)	¿Por qué no se cumple con la meta fijada de numero de llamadas por dia?
	Productividad	% numero de llamadas/numero llamadas efectivas	¿Qué le motiva a realizar mayor numero de llamadas efectivas?

Elaborado por: Javier Cerda

VARIABLE INDEPENDIENTE	SISTEMA DE CONTROL Y GESTION		
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS
<b>SISTEMA DE CONTROL Y GESTION</b> es el conjunto de elementos y/o procesos organizados que la empresa efectúa el cumplimiento de los objetivos planteados.	Productividad	% Cumplimiento llamadas al fin del día	¿Cumple con los estándares internos?
		% Numero de llamadas por hora	¿Distribuye bien sus tiempos en el día?
		% Numero de llamadas negativas/ Total numero llamadas al día	¿Es eficiente al final del día?

**Variable independiente:**

Elaborado por: Javier Cerda

## 11. Selección de instrumentos investigación

Se utilizará la herramienta del *focus group* con la finalidad de obtener la información por parte de los colaboradores para identificar el por qué existe los tiempos muertos entre una llamada a, otra.

Adicional se aplicará una encuesta al personal operativo que tiene menos tiempos muertos; para identificar que les motivo a realizar de mejor manera el trabajo.

## 12. Validez y confiabilidad de instrumentos

Los instrumentos de investigación serán bien utilizados para lo cual se solicitará el apoyo de un experto en temas de *focus group* y encuestas, garantizando la información; es importante mencionar que se efectuara pruebas piloto.

### 12.1 Recursos humanos

Para la realización de este estudio, se necesita un investigador principal, es decir la persona que realizara la investigación, encuestador y personal de apoyo.

Las personas que serán entrevistadas y encuestadas son recurso humano de vital importancia en la investigación a efectuarse.

## 12.2 Recursos técnicos y materiales

Tabla 1. Recursos técnicos y materiales

Nº	DESCRIPCION
1	Encuestas
2	Participantes
3	Computador
4	Proyector
5	Sala Focos Group
6	Impresora
7	Imprevistos

Elaborado por: Javier Cerda.

## 12.3 Recursos financieros

Tabla 2. Recursos financieros

Nº	DESCRIPCION	COSTO
1	Encuestas	250,00
2	Obsequios participantes	250,00
3	Material para encuestas	25,00
4	Esferos	10,00
5	Imprevistos	120,00
<b>TOTAL</b>		<b>655,00</b>

Elaborado por: Javier Cerda

## 12.4 Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA			20/07/2016	17/08/2016	23/08/2016	25/11/2016	03/12/2016	06/01/2017	20/01/2017	10/03/2017	07/05/2017	25/05/2017	25/07/2017	09/08/2017	30/08/2017
Actividades	Fecha inicio	Fecha fin													
Aprobacion Tema	20/07/2016	17/08/2016													
Capitulo I	17/08/2016	23/08/2016													
Entrega Fase I	17/10/2016	25/11/2016													
Capitulo II	25/11/2016	03/12/2016													
Fundamentacion Teorica	03/12/2016	06/01/2017													
Marco Referencial	06/01/2017	20/01/2017													
Marco Legal	20/01/2017	10/03/2017													
Diagnostico	10/03/2017	07/05/2017													
Hipotesis	07/05/2017	25/05/2017													
Modelo Propuesto	25/05/2017	25/07/2017													
Conclusiones y Recomendaciones	25/07/2017	09/08/2017													
Anexos	09/08/2017	30/08/2017													
Fin de tesis	30/08/2017	30/09/2017													



## FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

### 1. Fundamentación teórica

#### 1.1 Marco conceptual

**Sistemas de Control.** – “Es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema. La finalidad de un sistema de control es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida” (Georges y Litricio, 2002).

**Sistemas de Gestión.** – “Según la asociación española para la calidad, sostiene que, el sistema de gestión se define como el conjunto de elementos relacionados o que interactúan que permiten implantar y alcanzar la política y los objetivos de una organización en aspectos como calidad, medio ambiente, seguridad y salud”. (Georges y Litricio, 2002).

**Tiempos muertos de llamadas telefónicas.** - Castillo (2013) en su artículo "el control de llamadas o monitoreo en línea", sostiene que los tiempos muertos en un *call center* es el no tener un control y seguimiento de las llamadas efectuadas por los operarios, los mismos que no disponen de un manual de políticas y procedimientos para el área del *Call Center*”.

**Call center.** – “Es una oficina donde un grupo de personas entrenadas se encargan de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico” (Pérez, 2011).

“Centro de llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las tres labores más importantes de una empresa por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, mantención de clientes, cobranzas (*call center one to one*)”.

## 1.2 Marco teórico

En esta investigación, se pretende detallar temas relevantes a nivel teórico para comprender de mejor manera el alcance de la investigación.

Para esto se analizará los conceptos sobre tiempos muertos y como se manejan los *call centers* en la actualidad a través de los diferentes tipos de sistemas de control, gestión y calidad.

“Actualmente los *contact centers* tienen presencia en diferentes medios de la industria. En Latinoamérica este crecimiento se da porque las economías requieren cada vez más de soluciones a través de las llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc”. (Uribe, 2011)

- **Call centers en la actualidad**

“Los *call centers* hoy en día se consideran el nexo entre el cliente y la empresa, constituyéndose en soporte de esta última. Además, se define como centros de atención telefónica, los mismos que brindan servicio de atención al cliente, soporte técnico, consultas e información sobre productos y servicios, investigaciones y encuestas, entre otros”.

“La convergencia de voz y datos (Telefonía IP) ya es una realidad y está transformando al negocio de telecomunicaciones en general y el de los *call center* en particular”. (Núñez, 2009).

De alguna forma prácticamente todas las empresas o la industria en general, bancos, compañías telefónicas, empresas que promueven equipos electrónicos, entre otros.

“Hoy en día los *call center* tienen una importancia a nivel mundial. En la Latinoamérica se ha desarrollado precisamente porque las economías están requiriendo cada vez más de

soluciones, ya sea a través de llamadas telefónicas, contacto por correo electrónico, entre otros". (Uribe, 2011).

- **Tiempos muertos de una llamada a otra**

Es de vital importancia en un *call center* controlar los tiempos muertos que existen entre una llamada a otra, en vista que genera deficiencia en el área de operaciones, con pérdidas de recursos.

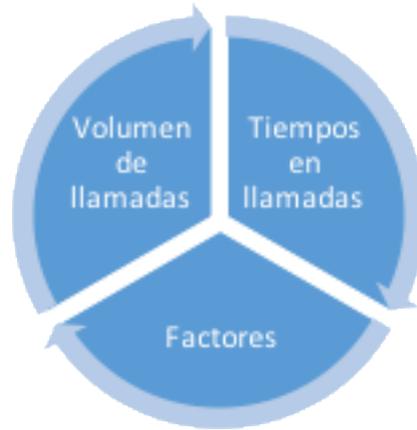
Normalmente un gestor de cobranza efectúa 120 llamadas al día, es decir 20 llamadas por hora, en las cuales se ha evidenciado de acuerdo a la experiencia, que tardan mucho de una llamada no efectiva a otra llamada no efectiva (Megacob, 2016).

La ventaja de los *call centers* es que todo es medible, es cuantificable y controlable de manera cuantitativa, permitiendo un mayor grado de optimización, control en tiempo real, y pronóstico en corto y mediano plazo.

Existen varios indicadores de eficiencia para un *call center*, de los cuales para la presente investigación se mencionan los siguientes:

Figura 2.

Indicadores *call center*



Elaborado por: Javier Cerda.

Para entender cómo se miden los tiempos muertos, se debe aclarar los tres indicadores a ser evaluados; para esto se presentará las diferentes definiciones:

- **Volumen de llamadas:**

Son el número de llamadas que efectúa un gestor durante el día; ya sean efectivas o no efectivas.

Según los estándares internos, se considera que un gestor telefónico, en promedio debe efectuar 120 llamadas al día. (Megacob, 2016).

- **Tiempos en llamadas:**

En este indicador, se mide el tiempo que existe entre una llamada a otra; caracterizándola si es efectiva o no efectiva; de acuerdo a los siguientes rangos establecidos por Megacob:

- De una llamada no efectiva a otra llamada no efectiva; no exceder de 45 segundos
- De una llamada efectiva a otra efectiva, un máximo de 5 minutos

- **Factores:**

Se analiza el por qué se generan estos tiempos muertos; es decir cuáles son los factores que motiva a que se genere este desperdicio de recursos, para lo cual en la presente investigación se pretende identificar cuáles son los factores que inciden en el problema.

- **Sistemas de Gestión de Calidad**

Mateo (2010), según su artículo: “sistemas de gestión calidad” “sostiene que los sistemas de gestión de calidad no son más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofertan al cliente, es decir es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo”.

En el sistema de gestión de calidad, se detallan los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Planificación Estratégica
- Recursos
- Procesos
- Procedimientos

Figura 3

Sistemas de  
calidad

gestión de



Fuente: Adaptado de “sistema de calidad” de (Juran y Godfrey, 1998).

### **Esquema del sistema de gestión de calidad MATEO (2010)**

“La planificación de la calidad son actividades para establecer los requisitos y los objetivos por calidad y para la aplicación a los elementos de un sistema de calidad” (Juran y Godfrey, 1998)

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

- ✚ Establecer el proyecto
- ✚ Identificar los clientes
- ✚ Identificar los requisitos de los clientes
- ✚ Desarrollar el producto
- ✚ Desarrollar el proceso
- ✚ Desarrollar los controles y enviar a operaciones

“El control de calidad lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren” (Juran y Godfrey, 1998).

- **NORMAS ISO 9001:2008**

“Es un documento que establece requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad, y que pertenece a la familia ISO 9000, la cual es el conjunto de normas que representa un consenso internacional de buenas prácticas de gestión con el objetivo de que una organización pueda entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de calidad de los clientes”.

- **SISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

“El control de gestión es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad”. Pérez (2003), El sistema de control de gestión.

- **Criterios para la evaluación de desempeño de un sistema:**

Existen tres criterios utilizados en la evaluación de desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y productividad que son:

- **Eficiencia.** - Se utiliza para determinar el uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había destinado para utilizar, la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
- **Efectividad.** -Relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidad a producir, clientes a tener, órdenes de compra, etc.

➤ **Eficacia.** – “Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio el producto o servicio que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que lograra satisfacer al cliente o generar impacto en el mercado”. Pérez (2003) El sistema de control de gestión.

- **Control:**

“Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, maquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad”. Pérez (2003).

“El control es un proceso de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que se eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe así mismo ser especifico de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados” (Burfk y Scalan, 1987).

## 1.4 Marco referencial

El marco referencial que a continuación se descubre, son aporte de gran magnitud para el presente proyecto de investigación.

Articulo

**Tema:** Funcionalidad de los sistemas de control de gestión

**Autor:** Harvard Deusto Business Review

**Año:** 2014

**Páginas:** 1

**Resumen:**

Es importante señalar que los estudios sobre control de gestión se han centrado en analizar de manera aislada distintas herramientas de control (presupuestos, indicadores, sistema de incentivos, etc.), pero muy pocos lo han hecho de manera integral.

Analizar por separado los diferentes elementos de un sistema de control de gestión puede conducir a formular conclusiones parciales o a resultados incoherentes

Adicional, “control de gestión” puede tener diferentes acepciones, dependiendo del contexto en que se aplique o discuta.

Normalmente, un sistema de control de gestión engloba el conjunto de herramientas que utiliza la Dirección para influir en las decisiones y el comportamiento de los miembros de una organización, con el propósito de aumentar las probabilidades de que se alcancen los objetivos organizacionales.

En los últimos años se han presentado diferentes modelos que permiten estudiar los elementos de un sistema de control de gestión: las palancas de control, el *Performance Management System*, el modelo de Malmi y Brown o el *Performance Management and Control System* (Ferreira y Otley, 2009).

En el Ecuador los sistemas de control y gestión han tomado gran acogida, sobre todo en la industria de los *call center*, con la finalidad de mejorar la productividad en el área de operaciones.

**Artículo**

**Tema:** El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección

**Autor:** Josep Bisbe

**Año:** 2006

**Páginas:**177

**Resumen:**

“Este artículo examina las implicaciones del uso interactivo de los sistemas de control de gestión sobre la innovación en producto. Los datos obtenidos a partir de una encuesta realizada a una muestra de empresas industriales catalanas de tamaño medio sugieren que: (1) en las empresas poco innovadoras, a mayor uso interactivo de los sistemas de control de gestión, mayor innovación; (2) en las empresas muy innovadoras, a mayor uso interactivo de los sistemas de control de gestión, menor innovación; y, (3) cuanto mayor es el uso interactivo de los sistemas de control de gestión, mayor es el impacto de la innovación sobre los resultados. Dada la relevancia de los sistemas de control de gestión en relación con el nivel y la pertinencia de la innovación, este estudio subraya que gestionar adecuadamente los estilos de uso de los sistemas de control es fundamental para la alta dirección”.

**Artículo**

**Tema:** Sistema de control y gestión, un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional

**Autor:** Marcela Porporato, Norberto García

**Año:** 2011

**Páginas:**47

**Resumen:**

“El propósito de uso (control o coordinación) de los sistemas de control de gestión afecta el desempeño organizacional. El estudio de tres casos exploratorios de industrias medianas

en Córdoba (Argentina) sugiere un impacto positivo en el desempeño organizacional cuando la información se usa para coordinar. Los resultados muestran que la contabilidad de gestión reduce la incertidumbre de factores controlables por los gerentes (estrategia, tarea y tecnología de productos y procesos industriales) pero es independiente de aquellos no controlables por la gerencia (entorno económico, social y político)”.

## 1.5 Marco legal

Ministerio de relaciones laborales (Código de Trabajo)

### Art47. Código de trabajo

- “La jornada máxima de trabajo para *call center* será de 6 horas diarias de lunes a viernes” (Código de Trabajo Ecuador) 2013.

## 2. Diagnóstico:

### 2.1 Ambiente externo:

#### 2.1.1 Macro entorno:

##### 2.1.1.1 Factor político:

Desde que el Econ. Rafael Correal Delgado, asume la presidencia en el Ecuador, impulso un modelo de gobierno con el que se puso fin a la inestabilidad política del país, así como a las medidas neoliberales y la injerencia extranjera.

Es importante considerar que la reglamentación laboral que es impulsada por el gobierno afecta de manera directa a los *call centers* en el país, al reducir las horas laborables

de 8 a 6 horas, manteniendo el mismo salario, lo cual genera un costo operativo más elevado para la compañía.

#### **2.1.1.2 Factor económico:**

La economía de Ecuador fue impactada de manera considerable en los años 2013 – 2015, en vista a diversas políticas efectuadas como el evitar las salidas de divisas a través de salvaguardas perjudicando directamente a las industrias de telecomunicaciones, comercio y automotriz.

La industria de los centros de atención de llamadas; más conocidos como *call centers*, crece en América Latina, en vista que es una fuerza de trabajo calificada y de bajo costo.

En la región de Brasil, México, Argentina lideran el ranking. En 2008, este mercado registro ingresos por más de 4.000 millones, según la consultora Frost and Sullivan, y se calcula que sobrepasara los 9700 millones, en 2013.

A Ecuador lo encuentran interesante para invertir en *call centers* debido al costo de mano de obra que es barata versus otros países como Estados Unidos donde la mano de obra puede llegar a ser hasta ocho veces más cara (*American Call Center, 2008*); sin embargo, ciertas medidas políticas alejan a los inversores extranjeros, como impuestos altos, políticas legales, políticas laborales, entre otras.

#### **2.1.1.3 Factor social:**

En el ámbito social, la ideología del gobierno nacional es erradicar la pobreza y disminuir la pobreza extrema.

“Según el informe de rendición de cuentas del sector social del Ministerio Coordinador de desarrollo Social (2015), menciona que la pobreza es una situación que afecta la calidad de vida de las personas y familias, que recorta sus posibilidades en salud, empleo, acceso a

educación, crédito, vivienda, y activos y por supuesto a la obtención de ingresos para llevar una vida digna”.

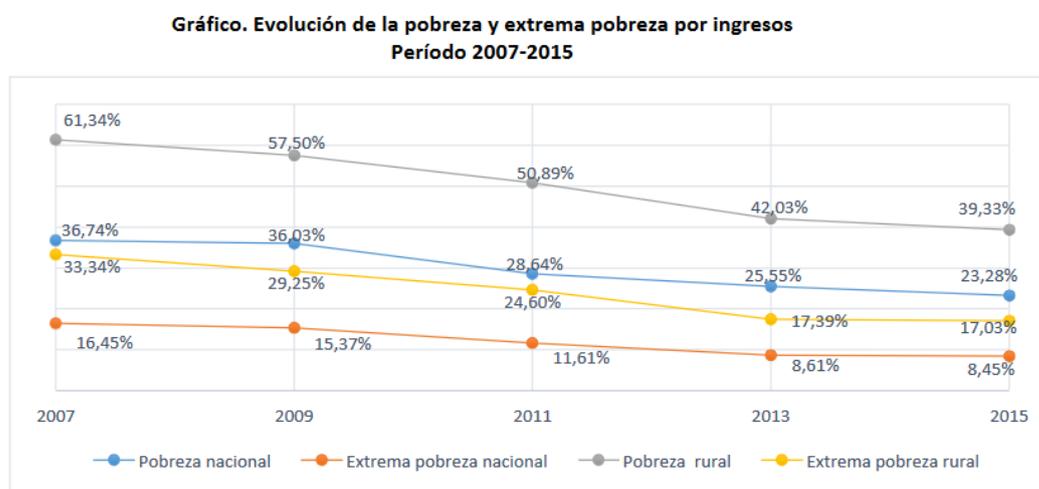
Al considerar la medición de la pobreza por ingresos, en la cual una persona es pobre cuando su nivel de ingresos es inferior a la línea de pobreza, se puede observar que en los últimos años se ha reducido 14 puntos porcentuales en la pobreza por ingresos a nivel nacional, pasando del 37.62% en el año 2006 al 23.28% en el año 2015, en términos de nivel rural paso la pobreza por ingresos de 60.60% en el año 2006 al 39.33% en el año 2015; es decir alrededor de 1.253.000 personas han salido de la pobreza por ingreso.

Adicional es importante mencionar que el nivel de pobreza extrema por ingresos también registra una tendencia decreciente entre los años 2006 y 2015, disminuyendo alrededor de 8 puntos porcentuales a nivel nacional y 16 puntos a nivel rural.

A continuación, se detalla el grafico de la evolución de la pobreza por ingresos:

Figura 4

### Evolución de la pobreza



Fuente: Encuesta Urbana de Empleo y desempleo - ENEMDU (INEC).  
Elaboración: MCDS

Además, es importante mencionar que, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas que refiere a que una persona es pobre cuando pertenece a un hogar que presenta carencias en la satisfacción de sus necesidades básicas como salud, educación, vivienda y empleo, paso del 46.96% al 32.85%; por lo que cerca de 1.128.000 de personas salieron de la pobreza bajo esta categorización. Respecto al área rural también registra una disminución considerable en la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, con 689.00 personas que superaron la pobreza bajo esta categorización.

#### **2.1.1.4 Factor tecnológico:**

Según el INEC (2015), menciona que el internet y la tecnología han impulsado nuevas formas y medios de información y contratación, basándose en la tendencia de una cultura digital cada vez en mayor crecimiento;

En el mundo actual, la tecnología e innovación en el mundo de los *call centers*, buscan mejorar las técnicas para mejorar el número de llamadas telefónicas en el día, esto gracias a la herramienta Elastix o más conocido como marcador predictivo, que incrementa la productividad en un *call center*, realizando mayor número de llamadas por día.

Es importante señalar que actualmente lo que se busca es que la tecnología logre reducir los costos de operación, con la finalidad de generar mayores rendimientos económicos

#### **Uso de las TICs en empresas ecuatorianas**

Figura 5

Uso de las TICs en empresas ecuatorianas

CLASIFICACION	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	TOTAL GENERAL
Proporción de empresas que utilizan computadoras	42,9%	71,6%	90,2%	68,2%
Proporción de empresas que utilizan Internet	72,4%	81,9%	92,5%	82,3%
Proporción de empresas con presencia en la web	9,2%	22,8%	50,2%	27,4%
Proporción de empresas con Intranet	39,0%	42,0%	57,0%	46,0%
Proporción de empresas que reciben pedidos por Internet	26,1%	46,0%	58,6%	43,6%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Fija	98,8%	98,9%	99,6%	99,1%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Movil	1,1%	1,1%	0,4%	0,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Angosta	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Proporción de empresas con red de área local (LAN)	42,3%	47,1%	57,7%	49,1%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Banca electrónica / servicios financieros	51,1%	68,5%	78,2%	65,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Capacitación de personal	13,9%	17,1%	24,2%	18,4%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Contratación interna o externa	5,3%	9,1%	22,4%	12,2%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Enviar o recibir correo electrónico	85,9%	92,1%	94,3%	90,8%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Interacción con organizaciones gubernamentales	41,8%	56,3%	66,7%	54,9%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Obtener información de bienes y servicios	74,3%	82,7%	84,7%	80,6%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Proveer servicios a clientes	53,1%	43,8%	35,2%	44,0%
Proporción de empresas que utilizan Internet: Uso de videoconferencias	23,5%	22,2%	23,6%	23,1%

Fuente: LOGICA – MINTEL.

### 2.1.2 Micro entorno:

Es importante realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para determinar la estrategia de la compañía, maximizando recursos con la finalidad de superar a la competencia.

### Fuerzas de Porter.

Figura 6

Fuerzas de Porter



Fuente: [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

#### **2.1.2.1 Clientes.**

Entidades financieras como bancos cooperativos, empresas de seguros, casas comerciales; que de una u otra manera sean generadores de créditos o ventas de productos y/o servicios en general, que necesiten utilizar canales del *call center* para llegar al usuario final.

#### **2.1.2.2 Proveedores.**

Empresas de servicios temporales, asesorías técnicas, jurídicas, empresas que vendan minutos para las llamadas telefónicas, internet, georreferenciación, tecnología en general.

#### **2.1.2.3 Productos sustitutos.**

Incorporación de los *call centers* dentro de las empresas demandantes; es decir *call center in house* donde cada cliente coloque su *call center* asumiendo todos los costos de inversión.

Debido a la alta inversión que conlleva el incorporar dentro de una empresa el servicio de *Call center*, el costo de cambio para un cliente se estima alto.

#### **2.1.2.4 Rivalidad entre competidores.**

Al ser una industria que puede cubrir la demanda de varios tipos de clientes sin importar su ubicación física, existe una alta rivalidad entre competidores, ya que, en Latinoamérica, la industria ha crecido sostenidamente durante los últimos años.

#### **2.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores.**

La infraestructura física y tecnológica para un *call center* es de gran especialización; por lo que sumando la alta especialización más el espacio físico requerido, genera un alto costo de salida para eventuales inversionistas que fracasen en su intento de ingresar a la industria.

El capital para colocar un *call center*, es alto, al igual que la plataforma tecnológica, la cual es especializada y debe ser dimensionada para el nivel de crecimiento proyectado dentro de un periodo.

## **2.2 Ambiente interno**

### **2.2.1 ¿Quiénes somos?**

Ecuador está considerado entre los países que aportan en los servicios de *call center* a nivel de Latinoamérica; con alrededor de 100 *call centers* a nivel país, (American *Call center*,2008)

### **2.2.2. Misión:**

“Entregar un servicio de calidad a través de personal altamente calificado, que permita optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar de nuestros clientes brindándoles valor, convirtiéndonos en un socio estratégico y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos.” (Megacob,2015)

### **2.2.3. Visión:**

“Ser reconocidos como líderes del mercado, entregando un servicio de calidad con los más óptimos resultados, a través de la mejora continua de nuestros procesos, entregando transparencia mediante un sólido soporte tecnológico que nos permita estar conectados en todo momento” (Megacob,2015)

“Megacob es una empresa ecuatoriana de capital privado especialistas en servicios de recuperación de cartera, georreferenciación, seguros y telemarketing, brindando un servicio integral y atención personalizada que permite un resultado eficaz en la recuperación de sus diferentes tipos de crédito”. (Megacob,2015)

### **2.2.4 Cadena de Valor.**

Figura 7

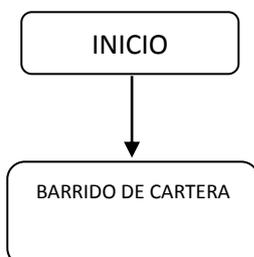
## Cadena de valor

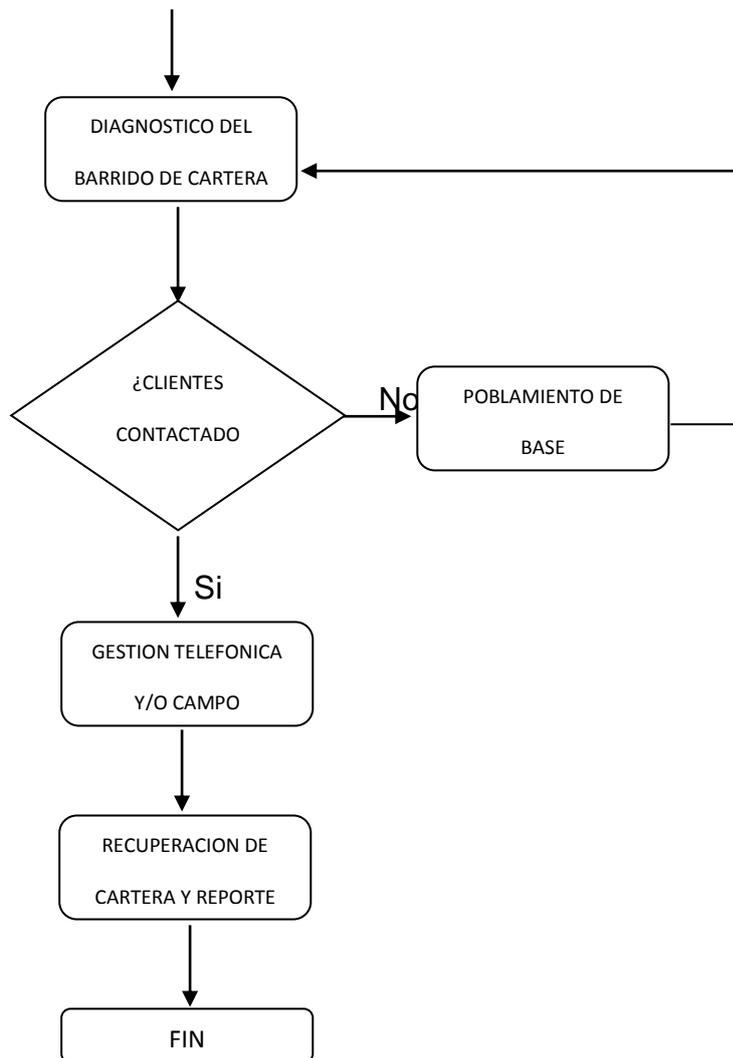
<b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b>	GESTION ESTRATEGICA			
<b>PROCESOS DEL NEGOCIO</b>	VENTA SERVICIO A ENTIDADES FINANCIERAS	GESTION DE COBRANZA DE CARTERA ASIGNADA	COBRO A CLIENTES ASIGNADOS (CALL CENTER)	COBRANZA COMISION
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	TECNOLOGIA			
	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			
	LOGISTICO			

Elaborado por: Javier Cerda

Actualmente Megacob cuenta con problemas en sus procesos internos en el área de operaciones, refiriéndonos a los tiempos muertos que existe de una llamada a otra; por lo que no se está cumpliendo con los estándares internos de la compañía de manejar al menos 120 llamadas al día por gestor, de las cuales mínimo el 70% deben ser efectivas. (Megacob, 2015).

El flujo de cobranza actual es el siguiente:





Megacob presta servicios de cobranza para entidades financieras y casas comerciales a nivel nacional, manejando el siguiente portafolio de servicios:

➤ **Actualización y población de datos:**

Mediante el apoyo de bases propias y externas; se realiza un cruce para determinar nueva información, con la finalidad de ser más eficientes en la gestión telefónica o de campo; esta información puede ser del titular, cónyuge, familiares o referencias.

➤ **Confirmación de datos:**

Se valida la información proporcionada ya sea vía telefónica o en campo; con la finalidad de identificar la información correcta o idónea para la gestión.

➤ **Diagnóstico de cartera:**

Se realiza una evaluación de cartera validando en una primera instancia las problemáticas, determinando así; las estrategias que se recomiendan a seguir.

➤ **Gestión de cartera preventiva:**

Se realiza una llamada telefónica recordando el pago al cliente antes de la fecha de vencimiento; con la finalidad de presionar a los clientes que en su histórico de pagos suelen atrasarse; identificando así; las problemáticas de casos puntuales para entregarles una solución efectiva.

➤ **Gestión de cartera de flujo:**

Se realiza una gestión efectiva desde el día uno de retraso del pago del cliente, presionando para no deteriorar la cartera, realizando visitas de campo focalizadas dependiendo los días mora.

➤ **Gestión de cartera pre-legal:**

Gestión telefónica y de campo a clientes que tienen ya una mora tardía, realizando una gestión de cobranza más personalizada; con la finalidad de evaluar el interés y las posibilidades de pago que tenga el cliente. Adicional en todos nuestros servicios se realiza reportes diarios o semanales de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

La cartera de clientes vigentes que maneja Megacob de diferentes entidades es de 10.000 aproximadamente; el mayor porcentaje se encuentra en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

**Procesos Estratégicos:**

➤ **Gestión Estratégica:**

Conformada por el equipo gerencial, responsables de la estrategia y de la alineación hacia debajo de metas y directrices.

Adicional la gestión de proyectos se encuentra dentro de la gestión estratégica

➤ **Gestión de Calidad y Mejoramiento:**

Comprende al equipo de analistas de procesos, sus responsabilidades actuales se enfocan en la estandarización de procesos, levantamiento de indicadores de gestión con el apoyo de cada líder de procesos

➤ **Procesos Productivos:**

**Marketing:**

Se ha implementado hace 6 meses, la misma que se encarga de los siguientes procesos:

- Generación de marca y posicionamiento
- Inteligencia de negocios
- Desarrollo de clientes (Procesos de postventa)

➤ **Operaciones:**

El área de operaciones tiene bajos su responsabilidad los siguientes procesos:

- Llamadas telefónicas *call center*
- Visitas en campo para cobranzas
- Gestión de calidad las llamadas del *call center*
- Gestión de calidad en visitas en campo
- Negociaciones con clientes (refinanciamientos)

Uno de los objetivos estratégicos de MEGACOB, es mejorar los procesos operativos, ya que representan la razón de ser del negocio, y es ahí donde existe el problema de los tiempos muertos de llamadas telefónicas del *call center*.

➤ **Procesos habilitantes:**

➤ **Gestión de talento humano:**

- Selección y contratación
- Capacitación, entrenamiento y formación
- Plan desarrollo de carrera
- Valoración de cargos
- Evaluación de desempeño
- Comunicación y cultura organizacional

➤ **Gestión contable financiera:**

- Procesos contables
- Análisis financiero
- Pago de comisiones
- Pago de nomina
- Manejo sistema tributario

➤ **Gestión de proveedores:**

- Pago de proveedores

➤ **Tecnología y sistemas:**

- Aplicaciones
- Comunicaciones y conectividad
- Gestión operativa *Call center*
- Desarrollo
- Carga de clientes al sistema de cobranzas

- Grabación de llamadas
- Respaldos de gestiones en el sistema

Es importante mencionar que el área de sistemas es fundamental para el correcto funcionamiento del *call center*, para innovar y ofertar mejor calidad de servicio a los cedentes.

➤ **Apoyo logístico:**

- Archivo
- Cobradores de campo
- Mensajería

**2.2.5 Análisis FODA:**

Tabla 3. Análisis F.O.D.A.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento sostenido</li> <li>▪ Staff calificado para gestión de cobranzas</li> <li>▪ Tecnología de vanguardia</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiencia en procesos operativos</li> <li>▪ Bajo nivel de solvencia financiera</li> <li>▪ No cuenta con programa de fidelización de clientes</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparición de nuevos segmentos dentro del mercado</li> <li>▪ Crisis económica (tercerización de bancos por mora a empresas de cobranzas)</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabilidad de la normativa por la Superintendencia de Bancos y la Seps.</li> <li>▪ Situación político-económica actual</li> <li>▪ Competencia de <i>call centers</i></li> </ul>

	extranjeros ▪ Incremento de competidores el mercado
--	--

Elaborado por: Javier Cerda

### 3. Investigación de Campo

#### 3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Para la elaboración de los instrumentos de investigación, se tomó en cuenta la información que se debe levantar para de esta manera completar el análisis del ambiente externo e interno.

##### 3.1.1 ENCUESTA:

A través de esta herramienta de investigación, se desea identificar, cual es el causal que predomina para la existencia de tiempos muertos de una llamada a otra, generando así ineficiencia en el área de operaciones. (Anexo1)

##### 3.1.1.2 FOCUS GROUP

El *Focus group* permitirá:

- Analizar si la selección de personal es la adecuada para el área de operaciones del *call center*

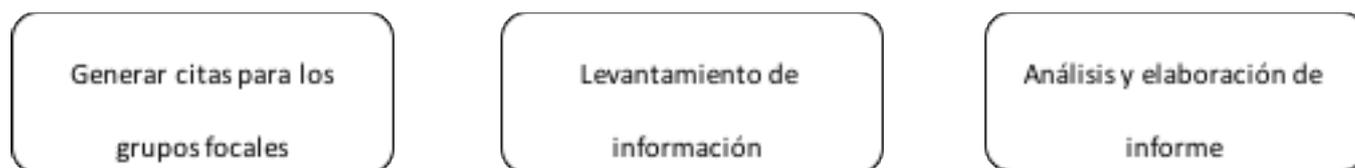
- Indagar el clima laboral en el área de operaciones
- Indagar que motiva a la generación de estos tiempos muertos de una llamada a otra en el *call center*
- Analizar el manejo del sistema de cobranzas

### 3.2 Recolección de datos:

La encuesta se efectuó en las instalaciones del *call center* de Megacob en la ciudad de Quito a 72 gestores telefónicos el viernes 5 de mayo del 2017. Este proceso tardó aproximadamente 40 minutos.

El focus group, se desarrolló en la sala de reuniones en las instalaciones del *call center* de Megacob en la ciudad de Quito el viernes 19 de mayo del 2017, este proceso tardó alrededor de dos horas con la finalidad de que la gente pueda expresar todo lo necesario para la investigación a efectuar.

Para desarrollar el focus group, se realizó las siguientes actividades:



### Introducción:

- Presentador del moderador del grupo focal
- Agradecimiento a la participación de las personas

- Mencionar que nos interesa realizar una conversación grupal, y que cada uno de ellos pueden expresar libremente sus ideas y opiniones (no existe ideas buenas o malas, todas son respetables y aportan a los objetivos del estudio)
- Notificar que se grabara la reunión para poder trabajar en el informe final
- Se respetará el anonimato de los participantes
- Establecer reglas de comunicación como escuchar cuando una persona habla y después mencionar cualquier comentario al respecto
- Presentar a los participantes
- Antes de empezar me gustaría saber sobre cada uno de ustedes, podrían presentarse y decir unas palabras: edad, que hacen, con quien viven, en fin, lo que deseen contarnos para conocerles un poco.

### 3.3 Proceso, análisis e interpretación

Una vez realizada la encuesta se detalla a continuación los siguientes datos.

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

**Pregunta 1.** ¿Por qué eligió trabajar en un *call center*?

**Tabla 4.** ¿Por qué eligió trabajar en un *call center*?

POR QUE LE GUSTA	20	28%
POR NECESIDAD	42	58%
OTRA	10	14%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 8** ¿Por qué eligió trabajar en un *call center*?



**Elaborado por: Javier Cerda**

Se evidencia que el 58% de los colaboradores trabajan por necesidad y no porque les gusta su puesto de trabajo; por lo que se puede observar un mal reclutamiento de personal.

**Pregunta 2** ¿Le gusta el trabajo que tiene?

**Tabla 5. ¿Le gusta el trabajo?**

SI	20	28%
NO	52	72%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 9. ¿Le gusta el trabajo?**



**Elaborado por:** Javier Cerda

Como se puede evidenciar, al 72% de los colaboradores no les gusta el puesto de trabajo que tienen

**Pregunta 3.** ¿Qué tiempo trabaja en el *call center*? (En años)

**Tabla 6. ¿Tiempo de trabajo?**

A: 0 a 1	20	28%
B: 1 A 2	8	11%
C: 3 A 5	26	36%
D: MAYOR A 5 AÑOS	18	25%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 10. ¿Tiempo de trabajo?**



**Elaborado por:** Javier Cerda

Como se puede observar la mayor cantidad de encuestados laboran en el rango de 3 a 5 años, esto podría generar monotonía en su puesto de trabajo, generando deficiencia en el número de llamadas y calidad de llamadas.

**Pregunta 4.** ¿Cuántas llamadas realiza en el día?

**Tabla 7.** ¿Cuántas llamadas realiza en el día?

A: De 1 A 50	0	0%
B: De 51 a 100	45	63%
C: De 101 a 150	25	35%
E: MAYOR A 150	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura11.** ¿Cuántas llamadas realiza en el día?



**Elaborado por:** Javier Cerda

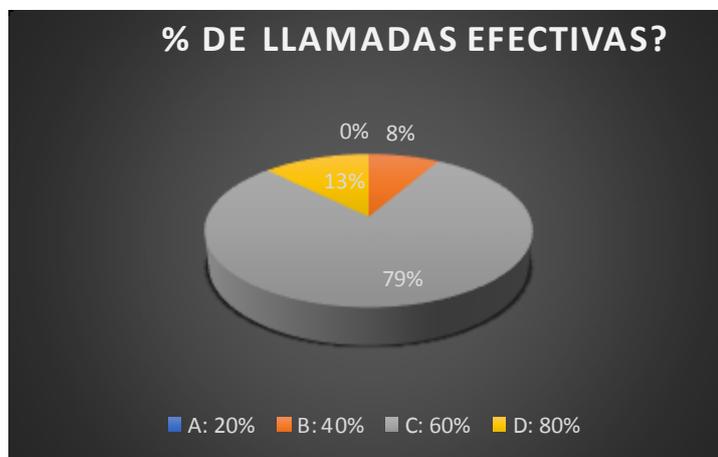
Como se puede evidenciar, la mayoría de encuestados, cumplen máximo con 100 llamadas al día; es decir están por debajo de los estándares establecidos por Megacob, por lo que sería importante determinar cuáles son los motivos para la generación de esta ineficiencia en el área de operaciones.

**Pregunta 5.** ¿De las llamadas realizadas que porcentaje son efectivas?

**Tabla 8.** ¿Efectividad de llamadas?

A: 20%	0	0%
B: 40%	6	8%
C: 60%	57	79%
D: 80%	9	13%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 12.** % de llamadas efectivas



**Elaborado por:** Javier Cerda

Como se puede evidenciar, la eficiencia en llamadas no son la adecuadas; en vista que el 13% de encuestados tienen el 80% de efectividad, cuando los requisitos internos es que se tenga cerca del 75% de efectividad

**Pregunta 6.** ¿Qué tiempo tarda en una llamada efectiva?

**Tabla 9.** ¿Cuántas llamadas realiza en el día?

A: 1 MINUTO	7	10%
B: 1 MINUTO 30 SEGUNDOS	12	17%
C: 2 MINUTOS	18	25%
D: MAS DE DOS MINUTOS	35	49%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 12.** Llamadas efectivas



Como se puede evidenciar, el 49% de los encuestados, tardan más de dos minutos en una llamada efectiva; lo cual es el tiempo correcto para efectuar una excelente negociación; de acuerdo a los parámetros internos de Megacob

**Pregunta 7.** ¿Qué tiempo estima que debe existir entre una llamada efectiva a otra?

**Tabla 10.** Tiempo de una llamada efectiva a otra

A: 1 minuto	0	0%
B: 2 minutos	10	14%
C: 3 minutos	55	76%
D: 5 minutos	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 13. Consideración tiempo de llamadas**



Como se puede observar, el 76% de gestores telefónicos, consideran que, de una llamada efectiva a otra, debe tardar 3 minutos, con la finalidad de abarcar el mayor número de gestiones eficientes en el día.

**Pregunta 8.** ¿Qué tiempo estima que debe existir entre una llamada negativa a otra? (Es decir una llamada no contactada)

**Tabla 11. Tiempo de una llamada negativa a otra**

A: 1 minuto	63	88%
B: 2 minutos	9	13%
C: 3 minutos	0	0%
D: 4 minutos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Figura 14. Consideración tiempo de llamadas**



Como se puede evidenciar, el 88% de gestores telefónicos consideran prudente que, de una llamada no contactada a otra, no exista más de un minuto; pero esto no se cumple a pesar que ellos están conscientes.

### **RESULTADOS *FOCUS GROUP***

Después de desarrollar el focus group, se obtuvo el siguiente resultado:

- **Objetivo 1: Analizar si el personal es el adecuado para el puesto de trabajo**
  - Se pudo determinar que la mayoría de personas no están cómodos en su puesto de trabajo (Falta de motivación)
  - Trabajan por obligación
- **Objetivo 2: Indagar el clima laboral en el área de operaciones**
  - Existe descontento con la línea de supervisión
- **Objetivo 3: Indagar que motiva a que se genere los tiempos muertos entre una llamada a otra**
  - Desconformidad con la remuneración

- Excesivo trabajo con la población de datos
- Los baños siempre están ocupados y tardan tiempo en ir y volver
- **Objetivo 4: Analizar el sistema de cobranzas**
  - El sistema en ciertas horas es muy lento

## **FASE3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

### **1. Resumen de Observación**

La mayoría de entrevistados sienten monotonía en su trabajo diario; en vista que 6 horas al día están frente al computador efectuando llamadas telefónicas; sin embargo realizan este trabajo por la necesidad de trabajar, adicional descontentos con la línea de supervisión, problemas con la velocidad del sistema de cobranzas y el uso de baños a nivel de *call center*, por lo que se hace evidente que Megacob requiere mejorar su modelo de gestión de operaciones e infraestructura, con la finalidad de reducir este tiempo ineficiente, generando mayor proactividad al personal del *call center*.

Adicional existe una clara predisposición del personal para mejorar el problema mencionado, por lo que es importante motivarlos para que se sientan cómodos en su lugar de trabajo.

Es importante mencionar que se debe analizar el plan de incentivos para el personal; con la finalidad de generar valor a los colaboradores.

Del análisis efectuado en el área de operaciones, podemos concluir que:

- ✓ La atención a nuestros clientes internos no es la adecuada
- ✓ Pese a los resultados y estadísticas que maneja el área de operaciones, no se ha establecido un modelo de mejora continua
- ✓ El sistema de cobranzas es lento

- ✓ No se ha generado un programa de incentivos para colaboradores
- ✓ No existe mejoras en infraestructura
- ✓ No existe fomentación para trabajo en equipo en el *call center*

**F.O.D.A.:**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento sostenido</li> <li>▪ Staff calificado para gestión de cobranzas</li> <li>▪ Tecnología de vanguardia</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiencia en procesos operativos</li> <li>▪ Bajo nivel de solvencia financiera</li> <li>▪ No cuenta con programa de fidelización de clientes</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparición de nuevos segmentos dentro del mercado</li> <li>▪ Crisis económica (tercerización de bancos por mora a empresas de cobranzas)</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variabilidad de la normativa por la Superintendencia de Bancos y la Seps.</li> <li>▪ Situación político-económica actual</li> <li>▪ Competencia de <i>call centers</i> extranjeros</li> <li>▪ Incremento de competidores el mercado.</li> </ul>

## **2. Hipótesis:**

El mejoramiento del proceso del sistema de gestión de cobranza y un plan de incentivos, impactara positivamente a la productividad del *call center* de Megacob.

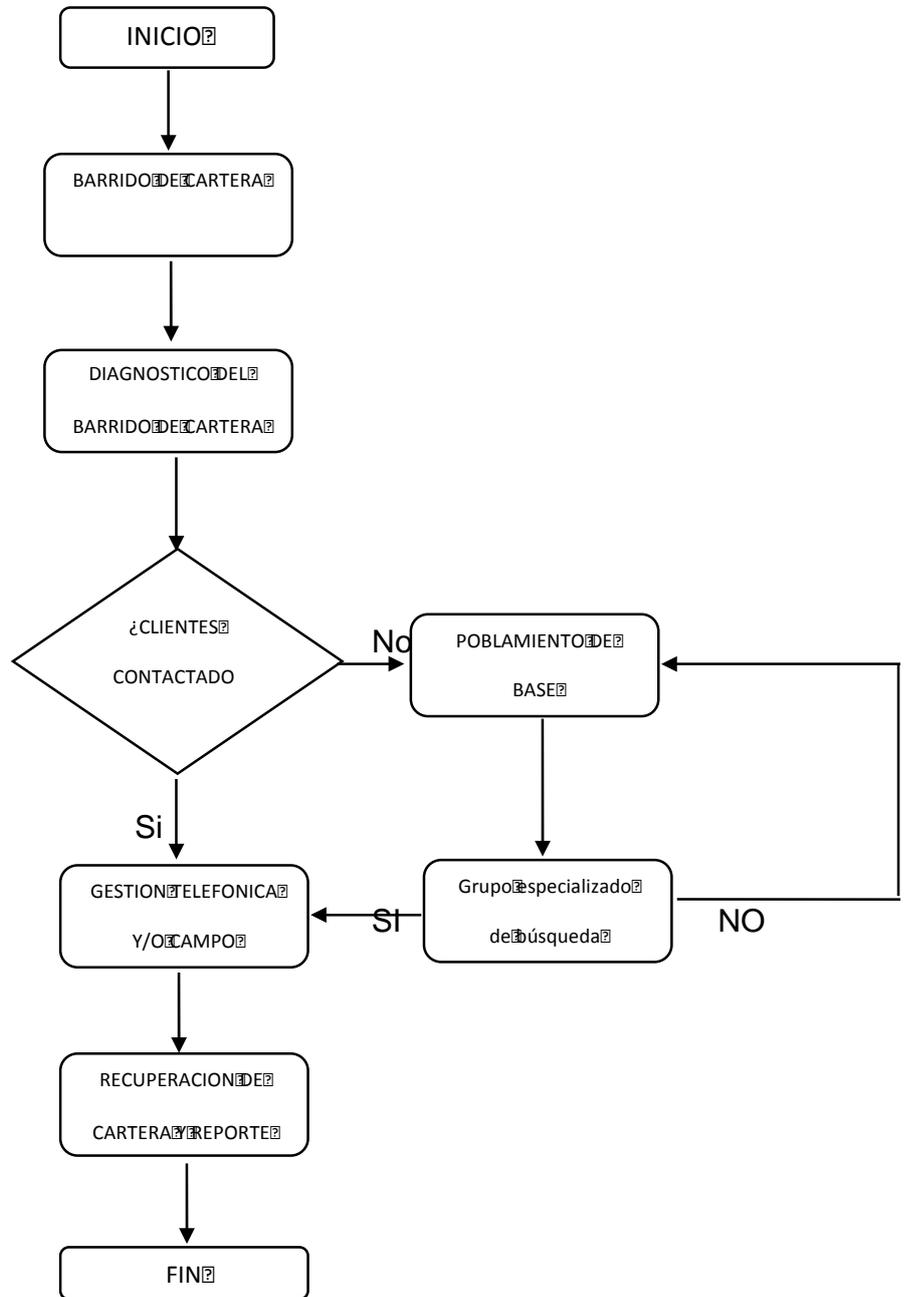
## **3. Probar la hipótesis por experimentación**

A continuación, se detalla el mejoramiento del sistema de gestión de cobranza y el plan de incentivos para los gestores telefónicos; para obtener un proceso interno de mejor nivel para mejorar el cumplimiento de los estándares internos, motivando al personal que no se siente cómodo en su puesto de trabajo; para lo cual se busca que exista un asesoramiento técnico a nivel de cobranzas para ayudar al gestor telefónico optimizando su tiempo; con la finalidad de generar mayores réditos económicos (eficiencia en el área de operaciones), tanto al personal como a la compañía.

Una vez que se genere la mejora al proceso de gestión de cobranzas y el plan de incentivos, mejoraremos la productividad del área de operaciones, reduciendo los tiempos muertos de una llamada a otra, abarcando mayor cantidad de clientes por día de manera más eficiente.

Para la propuesta de reducir los tiempos muertos de una llamada a otra en el *call center*, es necesario una inversión de \$ 8000 mensuales para el plan de incentivos para los 200 colaboradores; para el cambio de procesos de gestión de cobranzas, se necesitará una inversión de \$ 2.500 al mes para tener un equipo personalizado en la gestión de clientes no contactados, con la finalidad de optimizar el tiempo de llamadas.

**Flujo de cobranza propuesto:**



□

Elaborado por: Javier Cerda

El invertir en un equipo de trabajo especializado que se dedique únicamente a población de datos y a llamadas inbound, genera mayor tiempo de trabajo de manera eficiente para los gestores telefónicos, debido a que se dedicarían exclusivamente a la gestión de cobranzas.

Según datos internos de Megacob, cada gestor telefónico, recibe un promedio de 20 llamadas al día, y tarda una hora diaria en población de datos lo que genera desperdicio de recursos en la gestión de cobranzas; es por ello la importancia de colocar un grupo diferenciado para que se dedique al población de datos y al recibir llamadas, cada día que el grupo de población determine información nueva validada, se trasladaría al gestor de cobranza asignado, con la finalidad de que llegue a la negociación final con el cliente.

La finalidad es crear un nuevo equipo de trabajo para realizar búsqueda a los clientes inubicables; con la finalidad de disminuir trabajo operativo a los gestores telefónicos y de esta manera ellos puedan abarcar mayor número de llamadas en el transcurso del día.

Una vez que el grupo de búsqueda de clientes ubique a los mismos, se ira pasando a los gestores para la respectiva gestión de cobranza.

A continuación, se detalla los parámetros en los que la organización mejorara el número de llamadas de acuerdo a datos internos de Megacob:

- Reducción de los tiempos muertos en un 20%
- Mejorar la productividad de llamadas cerca del 20%
- Mejorar la contestabilidad de los clientes, cerca de un 25%

### **Plan de Incentivos o política de motivación Propuesto:**

Adicional a este cambio en el flujo del proceso de cobranza, es necesario efectuar un plan de incentivos para los gestores telefónicos; en vista que según el *focus group* realizado,

existe desconformidad en el área de operaciones, ya sea por la línea de supervisión como en el tema de salarios y exceso de trabajo.

La mayoría de gestores telefónicos, el 58% según la encuesta, trabajan en el *call center* por necesidad y no por gusto, por lo que es necesario incentivar a los gestores para motivar a que cumplan con los estándares internos de la compañía.

Por tanto, para mejorar la productividad en el *call center*, necesitamos un excelente equipo para poblamiento de base de datos y un excelente plan de incentivos para los colaboradores; con la finalidad de garantizar la calidad del servicio dentro del área de operaciones.

Se debe considerar que para determinar el motivo real por el que un departamento de gestión de cobranza funciona a pleno rendimiento, realmente es difícil; en vista que no se puede marcar directrices únicas a través de las cuales el departamento de cobranzas se encuentre verdaderamente motivado.

Por lo tanto, es fundamental con la finalidad de conseguir el objetivo de estudio que es la reducción de tiempos muertos de una llamada a otra, realizar un plan de incentivos que sea válido y alcanzable para las dos partes.

Es importante considerar que muy pocos gestores de cobranza no necesitan de otros incentivos para cumplir con las metas planteadas

Cabe mencionar que a los gestores telefónicos se les debe dar a conocer claramente los resultados que deseamos que alcancen, para lo cual se menciona algunos puntos importantes:

- Proporcionarles toda la información posible
- Mantenerlos informados de los progresos realizados para alcanzar los objetivos planteados

- Apoyar a sus puntos fuertes, e incentivar en sus debilidades

### **Funciones y costos mensuales del grupo de cobranzas de población de datos:**

Se propone colocar 6 personas para el trabajo de población de datos y llamadas Inboud, la misma que se detalla a continuación:

<b>ACTOR</b>	<b>TRABAJO A EFECTUAR</b>	<b>COSTO MES</b>
Gestor 1	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
Gestor 2	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
Gestor 3	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
Gestor 4	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
Gestor 5	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
Gestor 6	POBLACION DE DATOS / LLAMADAS INBOUD	\$400
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.400</b>

Elaborado por: Javier Cerda

### **Costos mensuales del plan de Incentivos:**

Se propone la siguiente tabla de incentivos para los gestores de cobranza:

<b>PLAN DE INCENTIVOS</b>		
<b>RANGO DE LLAMADAS</b>	<b>\$ INCENTIVO POR CUMPLIMIENTO</b>	<b>EFFECTIVIDAD MINIMA REQUERIDA</b>
DE 50 a 80	20	50%
DE 81 A 110	30	60%
DE 111 A 140	50	70%
MAS DE 140	70	80%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>-</b>

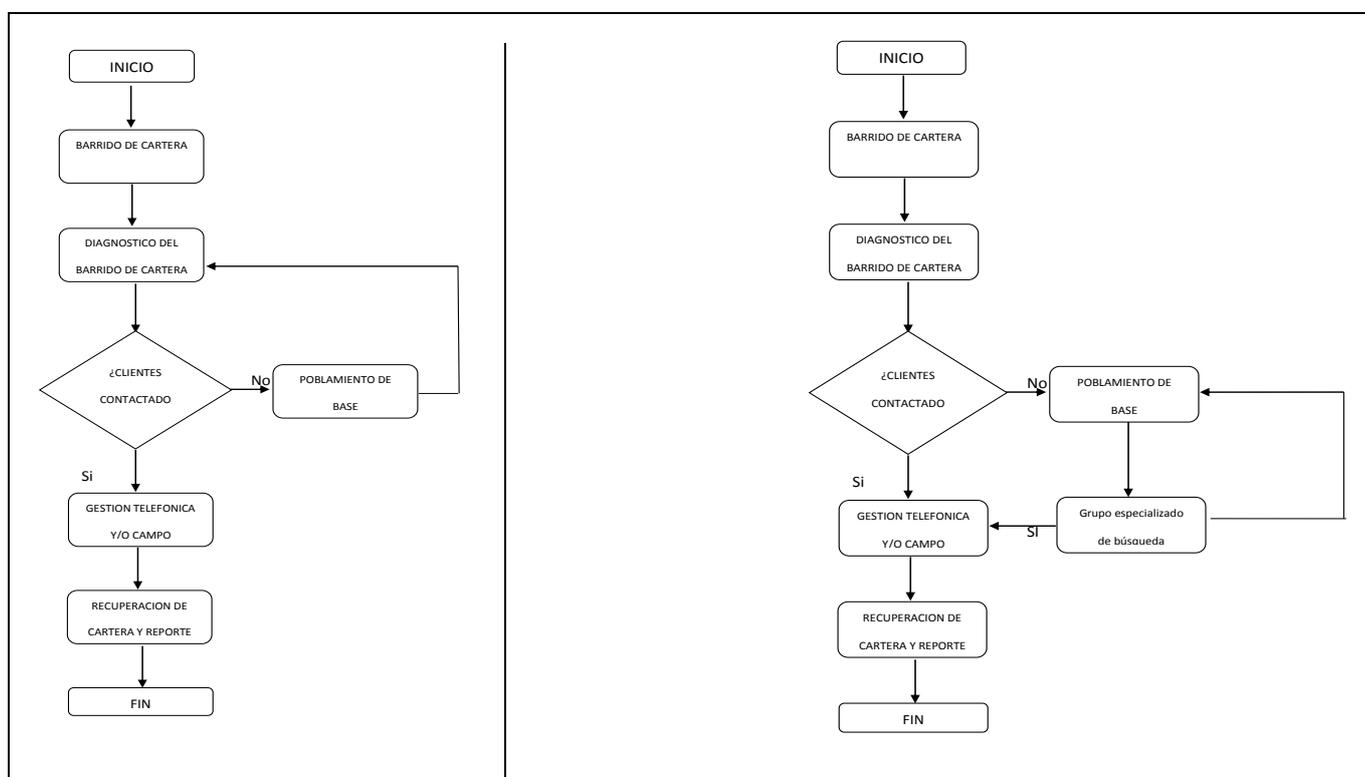
## **4. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis**

De acuerdo con el modelo propuesto y a los cambios sugeridos en el flujo del proceso de cobranzas, y en la implementación del plan de incentivos, lo que se busca es que el área de

operaciones sea más eficiente reduciendo los tiempos muertos de una llamada a otra, con la finalidad que se cumpla con los estándares internos de Megacob, generando mayor número de llamadas en el día por gestor telefónico.

Adicional esto reflejaría buena imagen hacia nuestros clientes ya que se brindaría mejor trabajo, abarcando mayores negociaciones al tener mayor número de llamadas al día.

**A continuación, se detalla la comparación del flujo de proceso:**



En el grafico anterior se observa el detalle de las comparaciones del modelo actual vs el modelo propuesto, al fin de identificar qué es lo que estamos realizando para la disminución de los tiempos muertos con la finalidad de mejorar el área de operaciones; para de esta manera incrementar el número de llamadas al día.

Por tanto, la hipótesis propuesta con anterioridad se comprueba debido a que un cambio en el proceso y la incrementación del plan de incentivos mejorara la productividad del *call*

center, reduciendo los tiempos muertos de una llamada a otra, evitando el mal usos de los recursos.

Al cambiar el flujo de proceso productivo, el nuevo equipo de trabajo optimizará el tiempo de los gestores telefónicos, en vista que el uso de tiempo en recibir llamadas y en poblar base de datos, servirá para efectuar mayor número de llamadas en alrededor de un 20% más eficiente según datos internos de Megacob.

Existe una gran relación entre los tiempos muertos y el sistema de control de gestión; en vista que a través del sistema se puede monitorear el número de llamadas que cada gestor efectúa durante el día, y cuál es el tiempo que tarde de una llamada a otra, generando reportes para medir la productividad del colaborador.

## 5. Evaluación Financiera:

### ✓ Inversión Inicial

La propuesta de este proyecto de investigación necesita invertir al inicio de este cambio en el flujo de procesos de cobranzas y en la realización del plan de incentivos, a fin de incrementar la productividad del *call center*, reduciendo los tiempos muertos de una llamada a otra.

DETALLE	MONTO TOTAL AL AÑO
NUEVO EQUIPO DE TRABAJO PARA POBLACION DE DATOS	28.800,00
PLAN DE INCENTIVOS	60.000,00
GASTOS MINUTAJE	1.800,00
<b>TOTAL INVERSION ANUAL</b>	<b>90.600,00</b>

Se estima un equipo de trabajo de 6 personas, que ganan \$400 mensuales; que al año por las seis personas da un costo de \$ 28.800,00; y para el plan de incentivos considerando que los gestores se mantengan en el estándar de llamadas, se generaría un incentivo de 50 \$ por

gestor telefónico, total 100 gestores, que son los que generan mayores tiempos muertos, al año da un costo de \$ 60.000,00.

✓ **Ingresos anuales esperados:**

Con la implementación del nuevo flujo del proceso de cobranzas y el plan de incentivos, se proyecta un crecimiento en ingresos adicionales a la producción anual (Proyección a 5 años), del 7% cada año, de acuerdo con los requisitos de la gerencia por lo que este rubro es el que será analizado.

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
<b>INGRESOS</b>						
MEJORA EN FACTURACION GENERAL	145.000,00	155.150,00	166.010,50	177.631,24	190.065,42	833.857,16
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>145.000,00</b>	<b>155.150,00</b>	<b>166.010,50</b>	<b>177.631,24</b>	<b>190.065,42</b>	<b>833.857,16</b>

✓ **Proyección de egresos anuales:**

La proyección de gastos se concentra en los costos variables de comisiones por el plan de incentivos, más la contratación de personal para el equipo de búsqueda de los clientes.

Las comisiones a partir del tercer año se incrementarán en un 20%; es decir de 50\$ a 60 \$ y respecto al gasto de sueldos, se incrementará un 2.5% a partir del tercer año; es decir de \$400 a \$ 410

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
<b>EGRESOS</b>						
GASTOS PERSONAL	28.800,00	28.800,00	29.520,00	29.520,00	29.520,00	146.160,00
PLAN DE INCENTIVOS	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	300.000,00
GASTOS DE MINUTAJE CALL CENTER	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	9.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>90.600,00</b>	<b>90.600,00</b>	<b>91.320,00</b>	<b>91.320,00</b>	<b>91.320,00</b>	<b>455.160,00</b>

✓ **Utilidad Proyectada:**

Los ingresos adicionales que se proyectan por la implementación del proyecto,

UTILIDAD PROYECTADA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Utilidad Bruta	\$ 54.400,00	\$ 64.550,00	\$ 74.690,50	\$ 86.311,24	\$ 98.745,42	\$ 378.697,16
Participacion trabajadores (15%)	\$ 8.160,00	\$ 9.682,50	\$ 11.203,58	\$ 12.946,69	\$ 14.811,81	\$ 56.804,57
Utilidad antes impuesto a la renta	\$ 46.240,00	\$ 54.867,50	\$ 63.486,93	\$ 73.364,55	\$ 83.933,61	\$ 321.892,58
Impuesto a la renta 22%	\$ 10.172,80	\$ 12.070,85	\$ 13.967,12	\$ 16.140,20	\$ 18.465,39	\$ 70.816,37
Utilidad neta / perdida	\$ 36.067,20	\$ 42.796,65	\$ 49.519,80	\$ 57.224,35	\$ 65.468,21	\$ 251.076,21
Reserva legal 10%	\$ 3.606,72	\$ 4.279,67	\$ 4.951,98	\$ 5.722,43	\$ 6.546,82	\$ 25.107,62
<b>Utilidad a disposicion Accionistas</b>	<b>\$ 32.460,48</b>	<b>\$ 38.516,99</b>	<b>\$ 44.567,82</b>	<b>\$ 51.501,91</b>	<b>\$ 58.921,39</b>	<b>\$ 225.968,59</b>

generaran una utilidad de \$ 225.968,59

✓ **Flujo de caja:**

La tasa de descuento es del 16% por políticas de la compañía

AÑOS	FLUJOS NETO DE EFECTIVO	FLUJOS ACTUALIZADOS
AÑO 0	<b>\$-90.600,00</b>	<b>\$-90.600,00</b>
AÑO 1	\$32.460,48	\$27.983,17
AÑO 2	\$38.516,99	\$28.744,02
AÑO 3	\$44.567,82	\$28.569,12
AÑO 4	\$51.501,91	\$28.454,10
AÑO 5	\$58.921,39	\$28.057,81
<b>SUMATORIA DE FLUJOS ACTUALIZADOS</b>		<b>\$141.808,21</b>

**Indicadores:**

AÑOS	FLUJOS NETO DE EFECTIVO	FLUJOS ACTUALIZADOS
AÑO 0	<b>\$-90.600,00</b>	<b>\$-90.600,00</b>
AÑO 1	\$32.460,48	\$27.983,17
AÑO 2	\$38.516,99	\$28.744,02
AÑO 3	\$44.567,82	\$28.569,12
AÑO 4	\$51.501,91	\$28.454,10
AÑO 5	\$58.921,39	\$28.057,81
<b>SUMATORIA DE FLUJOS ACTUALIZADOS</b>		<b>\$141.808,21</b>

✓ **Periodo de Recuperación de la Inversión:**

INVERSION	\$90.600,00	
AÑOS	FLUJOS	FLUJOS ACUMULADOS
1	\$32.460,48	\$32.460,48
2	\$38.516,99	\$70.977,47
3	\$44.567,82	\$115.545,29
4	\$51.501,91	\$167.047,20
5	\$58.921,39	\$225.968,59
<b>TOTAL</b>	<b>\$225.968,59</b>	
PERIODO DE RECUPERACION DE INVERSION		

Los resultados de las proyecciones de ingresos y egresos han determinado un VAN positivo de \$ 44.015,15 con una tasa interna de retorno del 36% que es superior a la tasa de descuento del 16%; por lo que el proyecto es viable.

La inversión se recuperará en 2.5 años que es atractivo para el proyecto

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

El presente trabajo, permite evidenciar que existe argumentos para implementar los cambios propuestos tanto el flujo del proceso de cobranzas como en la incorporación de un plan de incentivos.

En el mercado ecuatoriano los *Call center* no han dado la importancia de contar con un equipo exclusivo para el poblamiento de datos; y es por esta razón que se genera mucha ineficiencia operativa en los *call center*, generando desperdicio de recursos.

El *focus group* y la encuesta, confirmo la importancia de efectuar los cambios en el flujo del proceso de cobranzas y el plan de incentivos; en vista que se determinó el causal del porque existe la generación de tiempos muertos en un *call center*, las mismas que reflejaron que era por exceso trabajo operativo y falta de motivación al personal.

El sistema de control y gestión aporta de manera significativa al control de los tiempos muertos en el *call center*, sin embargo, se sabía del problema, pero no cuales eran las causales; ahora que se determinó cuáles son las causales para que se genere esta ineficiencia operativa; el sistema de control y gestión será más eficiente para el *call center*.

El análisis financiero demuestra que es rentable implementar el proyecto para el área de operaciones ya que las proyecciones confirman que la hipótesis planteada; dando una TIR del 36% la cual es atractiva para efectuar dicha inversión.

Al cambiar el flujo del proceso de cobranzas en Megacob, existirá una mejora de cerca del 20% en el número de llamadas por gestor; de acuerdo a un análisis efectuado internamente a través de indicadores de gestión.

Al motivar al personal del call center, a través de un plan de incentivos, aportara a mejorar la gestión de llamadas de los gestores; en vista que desearan realizar mayor número de llamadas efectivas para obtener un mejor ingreso mensual.

El implementar las sugerencias obtenidas a través de la presente investigación, aportara a Megacob a ser más eficiente en su trabajo, reduciendo la pérdida de recursos, generando mayor rentabilidad a la compañía, generando una ventaja competitiva aprovechando los recursos de manera eficiente.

#### **Recomendaciones:**

- Implementar el nuevo flujo del proceso de cobranzas y plan de incentivos; con la finalidad de mejorar la productividad en el call center; minimizando los tiempos muertos de una llamada a otra, generando eficiencia operativa
- Es necesario efectuar una selección de personal adecuada para el puesto de trabajo; en vista que en el focus group, se encontró que en gran parte los colaboradores no se sienten cómodos en sus puestos de trabajo, lo que suele generar ineficiencia en las actividades diarias a realizar
- Motivar al personal para cumplir con las metas fijadas por la compañía.
- Asesorar a los gestores telefónicos respecto a cómo ser más eficientes en su trabajo cotidiano; a través de capacitaciones sobre gestión de cobranzas efectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Adelaida, A. (2014). *Responsable de control de gestión páginas*. pp. 10-13, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5413247>
2. Asociación española para la calidad. (2016). *Sistemas de gestión*, recuperado por: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/integracion-de-sistemas-de-gestion>
3. Asociación española para la calidad. (s.f.). *Integración de sistema de gestión*, recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/integracion-de-sistemas-de-gestion>
4. Barak, C. (2013). *Definición del sistema de control de gestión*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/29/definicion-y-componentes-del-sistema-de-control-de-gestion-en-l>
5. Castillo, R. (2013). "El control de llamadas o monitoreo en línea". Recuperado de <https://prezi.com/-ppka0o080qq/el-control-de-llamadas-o-monitoreo-en-linea-dentro-de-nuest/>
6. CTI, *El control de calidad en servicios de atención al cliente en el departamento de Call center*, recuperado de <http://www.ctisoluciones.com/control-calidad-servicios-call-center/>
7. García, G. (2011). *Revista latinoamericana de Administración. Sistemas de control de gestión*  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71618917005>
8. Georges, L. (2002). *¿Qué es un sistema de control?* Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3330/34059-5.pdf?sequence=5>
9. Hernández, L. (2016). *Sistemas de control de gestión y medición del desempeño*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/870/87050902009/>

10. Muñoz y González (2003). *El diseño de un sistema de control de gestión*. No. 56, pp. 50 - 56, recuperado por:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=763486>
11. Muniz, P. (2003). Como implantar un sistema de control de gestión. Recuperado de  
[http://www.accid.org/documents/evento\\_scg\\_23\\_maig.pdf](http://www.accid.org/documents/evento_scg_23_maig.pdf)
12. Ponce Polanco, Que es un sistema de control de gestión. pp. 1 – 5. Recuperado de  
<http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Que%20es%20un%20sistema%20de%20gestion%20de%20control.pdf>
13. Suárez, M. (2012). monografías.com, recuperado de  
<http://www.monografias.com>

# **ANEXOS**

## ENCUESTA

La encuesta constara de las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué eligió trabajar en un call center?  
A: POR QUE LE GUSTA        20  
B: POR NECESIDAD        42  
C: OTRA        10
2. ¿Le gusta el trabajo que tiene?  
SI                    NO
3. ¿Qué tiempo trabaja en el call center? (En años)  
A: 0 a 1  
B: 1 A 2  
C: 3 A 5  
D: Mayor a cinco años
4. ¿Cuántas llamadas realiza en el día?  
A: De 1 A 50  
B: De 51 a 100  
C: De 101 a 150  
E: Mayor a 150
5. ¿De las llamadas realizadas que porcentaje son efectivas?  
A: 20%  
B: 40%  
C: 60%  
D: 80%
6. ¿Qué tiempo tarda en una llamada efectiva?  
A: 1 minuto

B: 1 minuto 30 segundos

C: 2 minutos

D: Mas de 2 minutos

7. ¿Qué tiempo estima que debe existir entre una llamada efectiva a otra?

A: 1 minuto

B: 2 minutos

C: 3 minutos

D: 5 minutos

8. ¿Qué tiempo estima que debe existir entre una llamada negativa a otra? (Es decir una llamada no contactada)

A: 1 minuto

B: 2 minutos

C: 3 minutos

D: 4 minutos

9. ¿Por qué considera que existen mucho tiempo muerto entre una llamada a otra?

---