



Importancia de la reingeniería en la atención al cliente en los Call Centers para reducir los tiempos de atención.

Modalidad: monografía de análisis

Esteban Linero Villamizar

CC: 1.098.826.651

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga (15/12/2022)



Importancia de la reingeniería en la atención al cliente en los Call Centers para reducir los tiempos de atención.

Modalidad: monografía de análisis

Esteban Linero Villamizar
CC: 1.098.826.651

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Producción Industrial**

DIRECTOR

Jully Andrea Sierra Sánchez

Grupo de investigación - SOLYDO, semillero de Investigación - SIPRO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga: 15/12/2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,
según el acta de Comité de trabajo de grado No. 15
del 19 de Mayo del 2023
Evaluador: Sebastián García Méndez



Firma del Evaluador

Jully A. Sierra

Firma del Director

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <u>1.</u> | <u>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u> | <u>10</u> |
| 1.1. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.2. | JUSTIFICACIÓN | 11 |
| 1.3. | OBJETIVOS | 12 |
| 1.3.1. | OBJETIVO GENERAL | 12 |
| 1.3.2. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| <u>2.</u> | <u>MARCO REFERENCIAL.....</u> | <u>13</u> |
| 2.1. | MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1.1. | REINGENIERÍA: HERRAMIENTA DE TRABAJO ADMINISTRATIVO E INDUSTRIAL | 13 |
| 2.1.2. | IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CALL CENTERS..... | 16 |
| 2.1.3. | TÉCNICAS PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE..... | 18 |
| 2.1.4. | MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y DE CALIDAD | 20 |
| 2.2. | MARCO LEGAL | 23 |
| 2.3. | MARCO HISTÓRICO | 24 |
| 2.4. | MARCO CONCEPTUAL | 24 |
| <u>3.</u> | <u>DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u> | <u>27</u> |
| <u>4.</u> | <u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u> | <u>28</u> |
| 4.1. | ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO | 28 |
| <u>5.</u> | <u>RESULTADOS.....</u> | <u>33</u> |
| 5.1. | IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE | 33 |

| | | |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 5.1.1. | MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)..... | 33 |
| 5.1.2. | MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)..... | 35 |
| 5.2. | LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LA REINGENIERÍA PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE | 39 |
| 5.3. | ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DENTRO DEL ÁREA DE OPERACIONES COMERCIALES DE LOS CALL CENTERS | 48 |
| <u>6.</u> | <u>CONCLUSIONES.....</u> | <u>54</u> |
| <u>7.</u> | <u>RECOMENDACIONES</u> | <u>55</u> |
| <u>8.</u> | <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u> | <u>56</u> |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Metodología implementada en la reingeniería de procesos | 16 |
| Figura 2. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)..... | 21 |
| Figura 3. Conceptos fundamentales de la Excelencia del modelo REDER..... | 22 |
| Figura 4. Etapas para el desarrollo del trabajo..... | 29 |
| Figura 5. Paso a paso de ejecución de la matriz EFI y EFE | 30 |
| Figura 6. Fundamento e importancia de la reingeniería de procesos..... | 32 |
| Figura 7. ¿Qué se debe conocer de los clientes? | 48 |
| Figura 8. Mejoras de reingeniería en el ámbito de la atención al cliente | 49 |
| Figura 9. Métodos generales para mejorar el servicio al cliente..... | 50 |
| Figura 10. Tendencias de fidelización de clientes para los Call Centers..... | 51 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Tabla 1. Normatividad Colombiana | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 2. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) | 34 |
| Tabla 3. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) | 35 |
| Tabla 4. Análisis DOFA de las matrices EFE y EFI | 37 |
| Tabla 5. Conceptualización sobre la importancia de la reingeniería | 40 |

RESUMEN EJECUTIVO

En los Call Centers, el problema central abarca las quejas, que se relacionan con el mal servicio prestado, lo cual es originado por tiempos largos de espera, ineficiencia en la atención, confusión de información, trabajos realizados que no agregan valor y grandes papeleos, por tanto, se determina la importancia que tiene la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente.

Metodológicamente, se contempla el tipo de investigación exploratoria con enfoque cualitativo, y método de análisis, usando fuentes secundarias (textos, documentos, entre otros). Entre los resultados obtenidos se destacan la identificación de la importancia de la reingeniería en el servicio de atención al cliente utilizando la Matriz EFI y EFE, la descripción de las ventajas y desventajas del uso de la reingeniería y la propuesta de estrategias de mejora para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones comerciales de los Call Centers.

Para mejorar el tiempo de operación y el administrativo, es necesario eliminar las fuentes de distracción que constituyen otras actividades realizadas durante los servicios telefónicos, como revisar y responder solicitudes de correo electrónico, monitorear, informar, usar un teléfono móvil, etc. Debe dedicarse suficiente tiempo a estas actividades y debe publicarse la medida en que se cumplen los requisitos del cliente y los objetivos de mejora para que se pueda enfatizar la importancia del cliente para la organización.

Palabras Claves: Atención al cliente, Call centers, Mejora continua, Reingeniería.

INTRODUCCIÓN

El estudio aborda una problemática dada principalmente en los Call Centers, donde existen relaciones comerciales e interpersonales, que presentan varias series de problemáticas con los asesores y la administración ya mencionados (Mayna, 2021).

El problema central abarca las quejas y reclamos impuestas por los usuarios, que se relacionan con el mal servicio prestado, originando tiempos largos de espera, ineficiencia en la atención, confusión de información, trabajos que no agregan valor y grandes papeleos. Los problemas identificados son producto de la presencia de procesos engorrosos al ejecutar operaciones, descoordinación, la mala planificación de la administración, demoras en los tiempos de atención, descontrol y desorden de los procedimientos que imposibilitan brindar un servicio al cliente eficiente.

Estableciendo la reingeniería de procesos como una solución a los problemas mencionados y logrando, además, la diferenciación y competitividad frente a otras empresas del sector comercial. Así mismo, las estrategias de la reingeniería se llevarán a cabo en el sector comercial debido a que es una de las industrias que presenta el mayor número de quejas y reclamos del país (Iparraguirre y Medina, 2020). En los Call Centers, los asesores comerciales están designados a otorgar oportunidades de desarrollo o de consumo mediante un producto o servicio, que ocasione altos estándares de rendimiento y crecimiento que en ocasiones no se soporta por procesos y procedimientos efectivos de su entorno (Oblitas, 2018).

Para profundizar en lo expuesto, se determinó la importancia de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente, que metodológicamente, contempló la investigación exploratoria con enfoque cualitativo y método de análisis.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas sean de producción o servicio como los Call Centers, desarrollan procesos de atención al cliente, planes operativos, horarios de atención, la presentación del personal, entre otros, donde el responsable del área comercial y los trabajadores deben comprometerse a cumplir los requerimientos del cliente (Mayna, 2021). Debido a múltiples investigaciones que hablan sobre la atención prestada en los Call Centers, se identifica que existen múltiples problemáticas a corregir en la prestación del servicio minimizando los tiempos de atención y alcanzando la eficiencia esperada, entre las que se encuentran: el personal inexperto, la falta de estrategias de contacto interpersonal, el poco conocimiento del servicio, la deficiencia tecnología, infraestructura, no proactividad del personal, ni el seguimiento a los trámites y solicitudes de los clientes (Center, 2019).

En los Call Centers, el problema central abarca las quejas y reclamos impuestas por los usuarios, que se relacionan directamente con el mal servicio prestado, originando tiempos largos de espera, ineficiencia en la atención, confusión de información, trabajos realizados que no agregan valor y los grandes papeleos.

Los problemas identificados son producto de la presencia de procesos engorrosos al ejecutar operaciones, descoordinación, la mala planificación de la administración, demoras en los tiempos de atención, descontrol y desorden de los procedimientos que imposibilitan brindar un servicio al cliente eficiente. Por tanto, se busca identificar ¿Cuál es la importancia que tiene la reingeniería de procesos en la reducción de los tiempos de atención al cliente en los Call Centers?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aborda una problemática dada principalmente en los Call Centers, donde existes relaciones comerciales e interpersonales, que presentan una serie de problemáticas con los asesores y la administración ya mencionados (Mayna, 2021). La investigación permitirá aplicarse en otros casos empresariales donde se presenten las mismas condiciones de estudio, para ahorrar tiempos de atención al cliente, evitar las demoras, mejorar los procesos y la documentación, pues la reingeniería de procesos promueve soluciones que implican la reinvención de los procesos y no su reestructuración; siendo un beneficio competitivo para las empresas de cualquier sector económico.

Este tema busca identificar medidas flexibles de mejora a las problemáticas que se relacionan con la deficiencia del servicio al cliente y los largos tiempos de atención en los Call Centers. Estableciendo la reingeniería de procesos como una solución a los problemas mencionados y logrando, además, la diferenciación y competitividad frente a otras empresas del sector comercial. Así mismo, las estrategias de reingeniería se llevarán a cabo en el sector comercial debido a que es una de las industrias que presenta el mayor número de quejas y reclamos del país (Iparraguirre y Medina, 2020). En los Call Centers, los asesores comerciales están designados a otorgar oportunidades de desarrollo o de consumo mediante un producto o servicio, que ocasione altos estándares de rendimiento y crecimiento que en ocasiones no se soporta por procesos y procedimientos efectivos de su entorno (Oblitas, 2018).

El proyecto permite analizar y diseñar nuevas herramientas de trabajo y aumentar la revisión de antecedentes, mediante aportes al campo industrial de las UTS, en su grupo de investigación SOLYDO y su semillero SIPRO. Adicionalmente, el estudio conllevará a alcanzar mejoras como, los costos de operación, eficiencia en servicio al cliente, así mismo, busca la satisfacción de los clientes. La reingeniería

también posibilitara que múltiples empresas interesadas en la innovación optimicen, reorganicen y mejoren sus procesos productivos, comerciales y administrativos, mediante el desarrollo de estrategias de acción que involucren todos los productos ofertados y/o servicios prestados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo general*

Determinar la importancia que tiene la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente en los Call Centers mediante la revisión sistemática de literatura.

1.3.2. *Objetivos específicos*

1. Identificar la importancia de la reingeniería de procesos en el servicio de atención al cliente utilizando la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).
2. Describir las ventajas y desventajas del uso de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente en los Call Centers, utilizando revisiones bibliográficas como conceptualización.
3. Proponer estrategias de mejora para el desarrollo de la reingeniería de procesos dentro del área de operaciones comerciales de los Call Centers.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La reingeniería tiene como objetivo cambiar los conceptos comerciales a través del análisis económico y el rediseño radical, que es un proceso destinado a mejorar el costo, la calidad, la entrega y la velocidad del servicio, aumentando la eficiencia, la eficacia, productividad y la eficiencia, por esta razón las teorías y temas que influyen en este comportamiento son:

2.1.1. Reingeniería: herramienta para el trabajo administrativo e industrial

A la luz de la teoría de Michael Hammer, que utiliza para concluir que la reingeniería es posible automatizar o eliminar procesos ineficientes (Ospina, 2016). Muchos pensadores empresariales de renombre apoyaron la idea de la reingeniería de los procesos empresariales y, en los años siguientes, se publicó en numerosas revistas y libros de negocios. Sin embargo, la idea de la reingeniería de procesos de negocios ha sido ampliamente criticada. Algunos incluso han afirmado que es un método para deshumanizar el lugar de trabajo.

Aun así, el 60% de las empresas Fortune 500 adoptaron el concepto de reingeniería de procesos comerciales y han superado a sus rivales en términos de generación de ingresos y productividad (Cabrera, 2022).

Su objetivo principal es mejorar los estándares de gestión. También es posible describirlo como un modelo planificado que permite la creación de interacciones en un esfuerzo por mejorar la eficacia, la eficiencia, la productividad y otras cualidades presentes en los negocios. Alarcón (2015) afirma que “la reingeniería de los

procesos puede entenderse como la comprensión completa de los procesos, permitiendo la posibilidad de rediseñarlos o implementar otros nuevos que consisten en un cambio esencial, logrando siempre el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, podría verse como una reconfiguración de alto nivel para crear una versión más completa de la organización. Según Manganeli (2008), también se conoce como un rediseño radical de cada proceso estratégico que incorpora nuevo valor a sus sistemas, políticas y estructura en un esfuerzo por lograr la optimización.

En la década de 1980, la reingeniería se aplicó por primera vez en los Estados Unidos. Uno de los últimos modelos para responder al taylorismo o gestión convencional. Siguiendo el nombre de su creador F. W. A principios de siglo, cuando Taylor hace su primera aparición, la principal convicción era el deseo de aumentar el rendimiento y la eficiencia, para lo cual había que aplicar métodos o principios para lograr esa tarea por difícil que fuera.

En él se pueden identificar tres principios: los principios de ruptura, primacía del cliente y funciones de integración. Mejorar la gestión de procesos y fomentar el uso de nuevas tecnologías es otro de los objetivos de la reingeniería (Cabrera, 2022). Solo una pequeña cantidad de procesos, afirman varios autores, generalmente se someten a reingeniería, mientras que otros simplemente se adaptan a los cambios organizacionales.

Reconsidere profundamente y transforme fundamentalmente el comportamiento de los procesos comerciales para impulsar mejoras significativas en las medidas clave de rendimiento actuales, como el costo, calidad, servicio y velocidad. La reingeniería mejora significativamente los procesos para satisfacer las demandas de los clientes actuales en términos de calidad, la velocidad, innovación, la adaptabilidad y servicio (Peña y Sánchez, 2022 citando a B. Chase, Jacobs & J. Aquilano, 2009).

Principios de la reingeniería de procesos:

1. Organizar por los entregables y no por tareas: las tareas específicas previamente completadas por diferentes personas deben combinarse en un solo trabajo.
2. Invitar a aquellos que utilizan el resultado del proceso para realizar el proceso.
3. Combinar el trabajo de procesamiento de información con el trabajo práctico.
4. Vincular actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.
5. Poner las decisiones y el control donde se hace el trabajo.
6. Considerar recursos geográficamente dispersos como centralizados.
7. Capture la información una sola vez en la fuente.

Independientemente del sector empresarial, todas las organizaciones líderes en el mundo (grandes empresas) se ven obligadas a repensar y orientar su negocio de acuerdo a procesos, el mercado se ha vuelto exigente y competitivo, y las empresas que no se han adaptado a la nueva forma de organización han vivido crisis complejas. En el contexto de la globalización se deben desarrollar y utilizar nuevas formas de pensar para mejorar la cadena de valor de las empresas industriales y de servicios con el fin de lograr un avance rápido y radical en el mercado, lo anterior no es una solución, se ha convertido en una necesidad, resultando en ganancia o pérdida, permanencia o ruptura (Hernández, 2012).

La reingeniería de procesos es conocida principalmente por producir resultados positivos para el negocio, como la reducción de costos, la reducción de errores, la mejora de la satisfacción del cliente y el aumento de la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa. Crear apoyo ambiental para las ventajas de la reingeniería siempre requiere apoyo ejecutivo. La voluntad de la organización de aceptar los riesgos necesarios en favor del beneficio general queda claramente demostrada por este apoyo, que proviene de la organización.

Figura 1. Metodología implementada en la reingeniería de procesos.



Fuente: Quiroa, 2021.

El incremento de la productividad según el enfoque dado por la reingeniería se puede definir bajo las siguientes condiciones:

- Ampliación de la jornada laboral.
- Trabajo de parto prolongado.
- Mejorar las circunstancias de la organización.
- La adopción de tecnología.

Por lo tanto, las acciones de reestructuración son necesarias para adaptarse a los cambios, sabiendo que afectarán a todos los niveles de la organización, pero sabiendo que estos cambios siempre contribuirán a la mejora de la organización y la implementación de las metas y estrategias definidas.

2.1.2. Importancia del servicio al cliente en los Call Centers

Las empresas de servicios utilizan los call centers para brindar asistencia a los clientes según el tipo de producto, servicio o información que necesiten (Moreno, 2020). Estas empresas ocupan su lugar en todo tipo de mercados, tanto así que las empresas de la organización, como industria competitiva, quieren ser las mejores y dar a cada cliente el valor añadido que espera y merece con su actividad, que otras personas, por supuesto, no cumplen con los estándares de calidad del servicio.

Se ha dicho que el cliente es importante en la industria, pero las deficiencias de los centros de llamadas individuales son obvias; porque el cliente no recibe la información a tiempo y en ocasiones la información no es veraz; además, la calidez, la bondad, la conciencia han desaparecido; la organización no es consciente de estas simples pero fundamentales cualidades que todo colaborador debe tener presente diariamente en esta valiosa labor; algunas organizaciones cuentan con herramientas de acceso en tiempo real de información en línea, pero estas no están siendo utilizadas adecuadamente (Maldonado, 2015).

Los empleados necesitan una buena gestión que brinde información y motivación por su trabajo, enfoque en sus necesidades como individuos, se cree que va de la mano con una excelente atención al cliente en un call center y está íntimamente relacionado con el bienestar y la calidad de vida (Moreno, 2020).

Las empresas son conscientes de la importancia de la satisfacción del cliente y afirman prestar mucha atención a las prácticas centradas en el cliente. Sin embargo, no todas estas son medidas efectivas de satisfacción del cliente, y existen prácticas y procesos comunes que ponen en práctica métricas de gestión para medir y controlar la gestión. Un proceso es monitorear y probar la calidad de la llamada inmediatamente después de la interacción, la experiencia aún está fresca en la mente del cliente y antes de que el problema se intensifique.

Algunos indicadores que se manejan en un call center según Pacheco (2014) son:

- Teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, ya que este medio trata de responder a las preguntas relacionadas con el cliente, es importante comprender los deseos de los clientes.
- Gestión de calidad, ya que esta área es fundamental y mediante el seguimiento y control de los procesos que se realizan en el área de call center se logran los objetivos y políticas para lograr una buena calidad de servicio e información, para determinar el momento de la cirugía.
- El seguimiento con la ayuda de esta gestión mide el desempeño de los agentes de llamadas, su propósito es mejorar el tiempo de llamada, la calidad de la información y su expresión verbal, actitud y capacidad de interacción con los clientes, así los resultados de desempeño de cada agente serán más preciso.
- Amistad entre gerentes y empleados, que brinda interacción y retroalimentación sobre los procesos y procedimientos realizados en la invitación, por otro lado, registra su motivación para trabajar y entiende si tienen alguna solicitud.

Debido a la competencia en la industria y al hecho de que los clientes demandan y merecen calidad todos los días, el centro de atención al cliente trabaja de acuerdo con el estándar de servicio de calidad ya que fideliza al cliente y así maneja una plataforma que brinda una interacción conveniente para los asesores comerciales para que puedan responder a sus solicitudes en tiempo y forma (Pacheco, 2014).

2.1.3. Técnicas para reducir los tiempos de atención al cliente

Los call centers están diseñados para brindar a nuestros clientes facilidades que satisfagan todas sus necesidades, considerando que no todos tienen fácil acceso a un punto de atención por cuestiones laborales, personales o de distancia, les permiten desplazarse desde donde puedan para consultas generales. Requisitos de la cadena de servicio. Considerando que los recursos humanos son el elemento más valioso de un call center, se puede decir que el ambiente de trabajo es muy importante para el funcionamiento de la industria debido a la complejidad del manejo de la información, disponibilidad de herramientas necesarias de capacitación.

Según Douglas da Silva de Web Content and SEO Associate (2020), las empresas deben planificar capacitaciones y organizar talleres para los empleados del centro de llamadas, e incluso entonces, en este proceso continuo, la idea de un regalo para el cliente que es importante para la organización y por lo tanto merece un servicio de calidad que satisfaga y explique sus necesidades generando valor agregado.

Cuando un cliente recibe mala información y agrega que la actitud del agente es muy indulgente, puede decidir dejar la empresa. La mejor herramienta para la mejor gestión de los agentes del call center es la información que sale de allí, dependiendo de lo satisfecho que esté el cliente con el trabajo, pídale que lo motiven en el trabajo para que entienda a cabalidad que cumplen con el tiempo de respuesta del cliente. cliente es la regla de oro para todos: el tiempo es oro (Pacheco, 2014).

El centro de llamadas tiene un problema muy frecuente de rotación de personal, se recomienda capacitación frecuente en servicio al cliente. La empresa brinda a los empleados un trabajo estable, un ambiente organizacional amigable.

Se cumplen los tiempos de respuesta y se mantienen las promesas. Los trabajos del centro de llamadas a veces son comprensibles debido a las actividades que realizan, lo que puede crear estrés o monotonía en las funciones diarias, ya que parte del entrenamiento para tratar con clientes de diferentes temperamentos por

teléfono es saber cómo manejar una situación, actuar en diferentes situaciones que se presentan en el proceso de contacto, los funcionarios están más estresados por largas jornadas de trabajo o picos de carga, porque es necesario atender la mayor cantidad de llamadas posible (Da Silva, Web Content and SEO Associate, 2020), a través de este proceso de servicio al cliente claramente definido, la información sea lo suficientemente clara y comprensible para el cliente.

Entre otras estrategias de fortalecimiento del servicio al cliente se puede tener:

- Diseñar una buena ambientación y mejora la espera de los clientes.
- Ofrecer soluciones tecnológicas que reduzcan o hagan más llevadera la espera.
- Analizar y gestionar las colas para reducir o evitar los tiempos de espera.
- Hacer una planificación de recursos humanos que ayude a disminuir la espera.

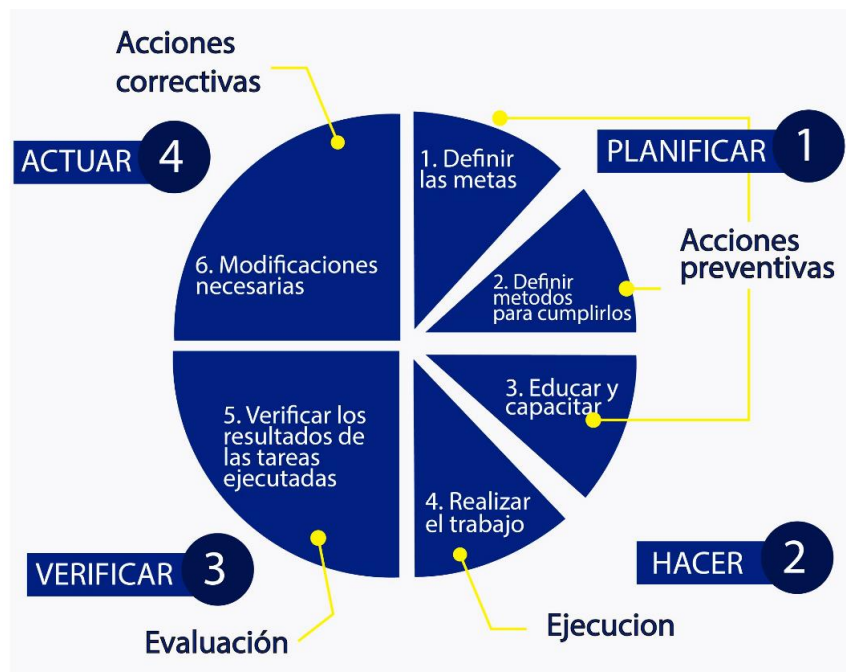
2.1.4. Mejoramiento continuo para la gestión productiva y de calidad

La mejora continua es un proceso que tiene como objetivo mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, utilizando una actitud general que es la base para asegurar la estabilidad de la cadena y el descubrimiento continuo de errores o áreas de mejora; es un método efectivo para lograr la calidad total, también conocida como excelencia evolución del concepto de calidad (ISOTools, 2015).

La calidad busca el desarrollo continuo de las transformaciones que experimentan los términos de calidad a lo largo del tiempo. Inicialmente, el enfoque de calidad se centró casi exclusivamente en la calidad del producto, pero gradualmente se dirigió a los clientes y grupos de interés de la organización: accionistas, profesionales, proveedores y sociedad en general. Recientemente, el concepto de aseguramiento de la calidad se ha fortalecido y puede definirse como una fase que garantiza un nivel continuo de calidad, poniendo así más énfasis y énfasis en la mejora continua.

La calidad total y la mejora continua se basan en el ciclo PHVA o ciclo Deming, publicado por Edward Deming en la década de 1950 y guiado por lineamientos de planificación, ejecución, validación y operación (Castillo, 2019). Este ciclo es una de las más importantes herramientas de mejora continua y es ampliamente utilizado por el sistema de gestión de calidad - SGC para permitir a la empresa mejorar su competitividad y los productos ofrecidos en su conjunto. También ayuda a mejorar continuamente la calidad, impulsar mayores cuotas de mercado, optimizar costos y, mejorar la rentabilidad y productividad organizacional (ISOTools, 2015).

Figura 2. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).



Fuente: INEDU Instituto de Formación Empresarial, 2020.

A través del desarrollo y la mejora continua de la calidad total, se ha establecido un modelo de excelencia, que se puede definir como un marco no normativo basado en un conjunto de criterios que sirven de guía para la autoevaluación. De esta forma,

las organizaciones pueden comprobar que van por el camino correcto hacia la excelencia al lograr y mantener la calidad total y la mejora continua de todos sus procesos y ciclos. Estos estándares abordan temas de gestión, política y estrategia, centrándose en clientes y empleados, recursos, procesos y resultados en relación con resultados clave para las personas, sociedad y organización (ISOTools, 2015).

Basado en el modelo de excelencia, existe un esquema lógico denominado REDER que consta de cuatro elementos básicos: resultados, metodología, despliegue y evaluación y revisión. Como parte del proceso de desarrollo de las políticas y las estrategias, las organizaciones deben identificar los resultados más importantes que pretenden lograr. Estos resultados deben abarcar el desempeño económico, el financiero y operativo de la empresa, así como la percepción de todos los grupos de interés pertenecientes a la organización (inversionistas, sindicatos, socios, etc.).

Figura 3. Conceptos fundamentales de la Excelencia del modelo REDER.



Fuente: Montaner, 2015.

2.2. MARCO LEGAL

La ley colombiana exige que las personas que ingresan a una empresa para realizar un trabajo deben adquirir los conocimientos dentro de la empresa de todas las actividades realizadas en el puesto especificado. Por lo tanto, las siguientes son las normas establecidas por la legislación colombiana, las cuales estipulan que todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa deben pasar por medidas de capacitación e iniciación, como call centers, garantizando así la efectividad del desarrollo laboral de los nuevos empleados.

Tabla 1. Normatividad Colombiana.

| NORMA | EMISOR | GENERALIDAD |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constitución política de Colombia 1991 | República de Colombia | Artículo 53: formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, adiestramiento y el descanso. |
| Código Sustantivo del Trabajo Colombia de 1992 | Ministerio del trabajo y Ministerio de Protección Social. | La finalidad de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. |
| Ley 87 de 1993 | República de Colombia | La cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del estado. |
| Decreto no. 1537 del 2001 | Departamento administrativo de la función pública | Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativo que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del estado. |
| Proyecto de Ley 239 de 2018 | Congreso de Colombia | Tiene por objeto proteger los derechos de los consumidores, regulando el uso de los canales de atención remota de consumidores como lo son las líneas telefónicas de atención al cliente, también conocidos como call center, o contact center, y demás modalidades de telecomunicación entre consumidores y oferentes de bienes y servicios. |

2.3. MARCO HISTÓRICO

Las empresas fueron las primeras en implementar los principios de la reingeniería durante la revolución industrial, aunque el término aún no había sido acuñado. Sin embargo, a medida que evolucionaban los negocios, se iban produciendo cambios significativos que requerían el uso de nuevas técnicas de gestión para lograr el éxito.

La reingeniería de procesos adopta la noción convencional de que siempre hay una mejor manera de realizar una tarea. Según Hammer y Champy (1994), las grandes empresas no pudieron diseñar sus procesos de manera funcional o departamental durante la era de Taylor debido a las limitaciones tecnológicas. Henri Fayol también jugó un papel en el desarrollo de la idea de reingeniería mediante la especialización, lo que permitió una mayor eficiencia y dio lugar a las metas de reingeniería de hacer el mejor uso de todos los recursos internos disponibles. La idea sigue siendo válida a pesar de que las capacidades tecnológicas de la era (Peppard y Phillip, 1998).

El trabajador debe tener la autoridad para tomar decisiones, que es uno de los principios fundamentales del proceso de reingeniería. En 1993, Hammer y Champy introdujeron por primera vez el término de reingeniería de procesos en la comunidad académica y empresarial. Ambos autores se enfocaron en compartir sus hallazgos desde su experiencia combinada. Según Hammer y Champy (1994), sus aportes desencadenaron una verdadera fiebre mundial por la aplicación de estas ideas.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender mejor el contexto en el que se encuentra la investigación, se debe profundizar en algunos de los conceptos que permiten entender lo importante de la situación y el entorno empresarial en el que se ven inmersos los call centers:

Control: Es la función de gestión evaluar el desempeño. El control es el proceso de regular las actividades para asegurar que se llevan a cabo según lo planeado y corregir desviaciones importantes (College Derkra, 2020).

Cultura Organizacional: Se considera necesario crear organizaciones saludables, por lo que se caracteriza por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo, especialmente ante el cambio social y económico (Vargas y Ojeda, 2021).

Desarrollo económico y sostenible: la capacidad para generar un flujo económico promoviendo y manteniendo el progreso y/o éxito económico de la población, para mejorar su calidad y esperanza de vida (Organización de las Naciones Unidas, 2022). Por su parte, el desarrollo sostenible, se basa en el paradigma que compone las dimensiones económica y social con la dimensión ambiental, para garantizar la base de recursos naturales y satisfacer necesidades de generaciones presentes y futuras (Organización de las Naciones Unidas, 2022).

Ecosistema empresarial: conjunto de empresas que combinan sus habilidades en una nueva innovación; cooperar entre sí en el desarrollo de nuevos productos y la satisfacción del cliente. Como un ecosistema biológico, evoluciona gradualmente hacia una comunidad más estructurada; se fortalecen con el capital, el interés de los clientes y talento generado por las nuevas innovaciones (Huerta y Rivera, 2019).

Gestión de la calidad: conjunto de acciones y herramientas destinadas a evitar errores o desviaciones en el proceso productivo y en los productos o servicios resultantes. Cabe recalcar que no se quiere identificar los errores cuando ya se han

producido, sino prevenirlos antes de que se produzcan, de ahí su importancia en los sistemas de gestión de las organizaciones (ISO 9001:2015).

Lecciones de un punto (LUP): Herramienta de aprendizaje y formación utilizada para reducir costos de capacitación al hacerse responsable del personal contratado, del área y sus falencias. Así mismo, fomenta el trabajo en equipo, la cultura por el aprendizaje y disminuyen tiempos de retroalimentación (Cardona y Gutiérrez, 2015).

Redes e interconectividad: la interconexión de redes se refiere al proceso de comunicación entre dos o más redes conectadas entre sí por algún tipo de cable o, si las circunstancias lo requieren, por algún tipo de dispositivo de interconexión (Universidad Abierta y a Distancia de México, 2021).

Reprocesos: acción tomada sobre un producto no conforme para hacerlo conforme (ISO 9001:2015). Si el producto tiene que volver a trabajarse o reprocesarse, puede ser más vulnerable, incluso si se conservan ciertas propiedades. En este sentido, es importante que las personas involucradas en el reciclaje y la evaluación de riesgos estén especializadas en el reciclaje, es decir, reprocesar el producto será más complejo y delicado que hacerlo en primer lugar, por lo que las personas que presten especial atención y conocimiento de manejo a eso deben estar involucrados (Club Responsables de Gestión de Calidad, 2017).

VSM (Value Stream Mapping): técnica de producción que ayuda como base para el rediseño de los sistemas de producción, bajo un enfoque lean (Arbós, 2015).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El proyecto contempla el tipo de investigación exploratoria, que tiene como objetivo la aproximación a fenómenos actuales, buscando causas y obteniendo información que permita comprenderlos claramente como lo son la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente en los Call Centers, fortaleciendo el desarrollo empresarial y generación de valor de su servicio.

Así mismo, se expone un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) este privilegia el análisis reflexivo de los conceptos que forman parte de la realidad estudiada (Mata, 2019) y establece un método analítico, contemplando la importancia y aspectos claves de la reingeniería de procesos en el servicio de atención al cliente en los Call Centers, con la finalidad de promover la competitividad, reducir los tiempos de espera, y el desarrollo comercial de este tipo de negocios.

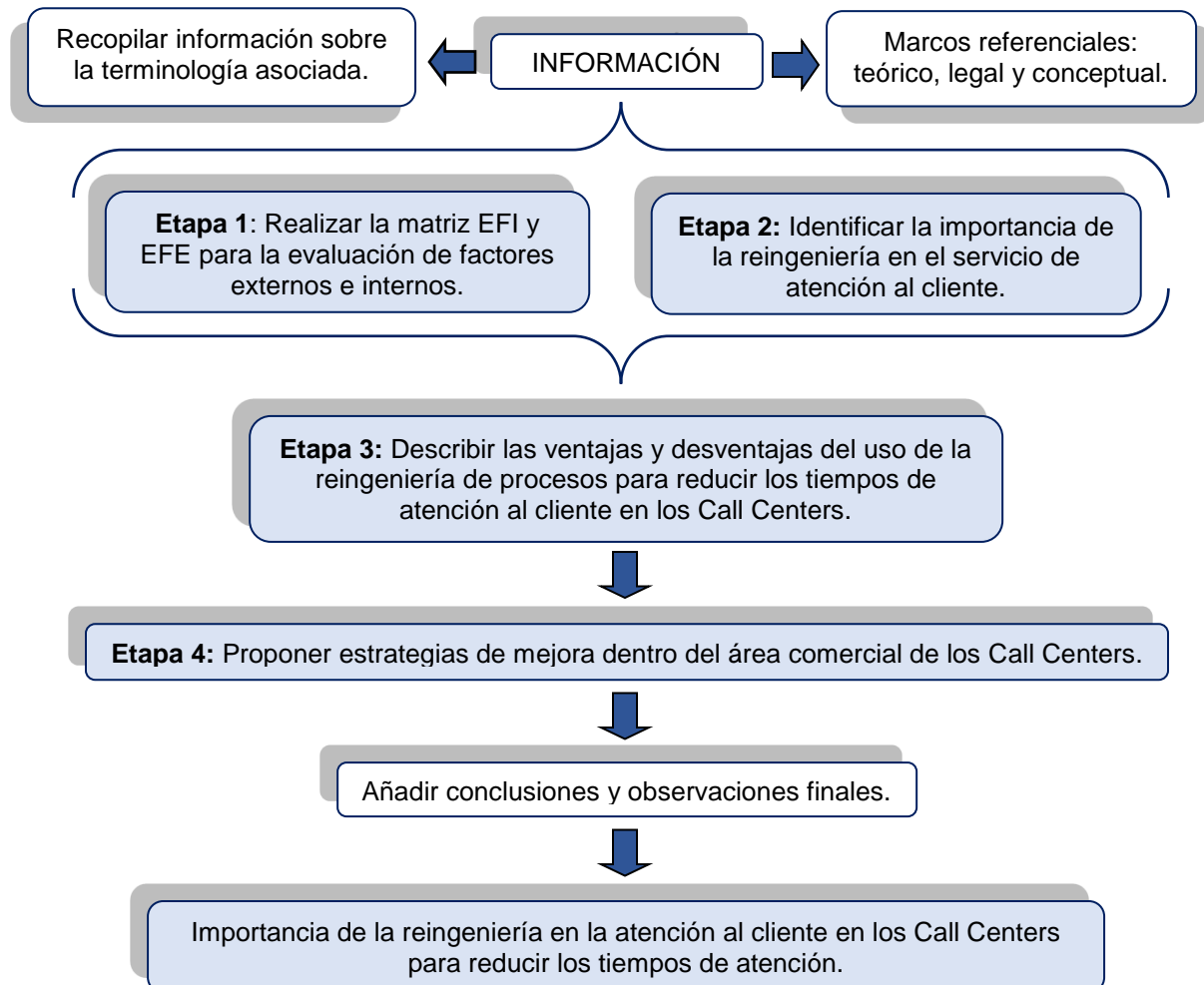
Para la recolección de información se tienen en cuenta las fuentes secundarias que corresponden a información escrita ya recopilada por otras personas en diferentes contextos que soportan la investigación. Dentro de las utilizadas para el trabajo se encuentran: textos, revistas, documentos, páginas web, bases de datos, entre otras.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para la resolución de los objetivos propuestos, el desarrollo del presente trabajo se dio por medio de las siguientes etapas:

Figura 4. Etapas para el desarrollo del trabajo.

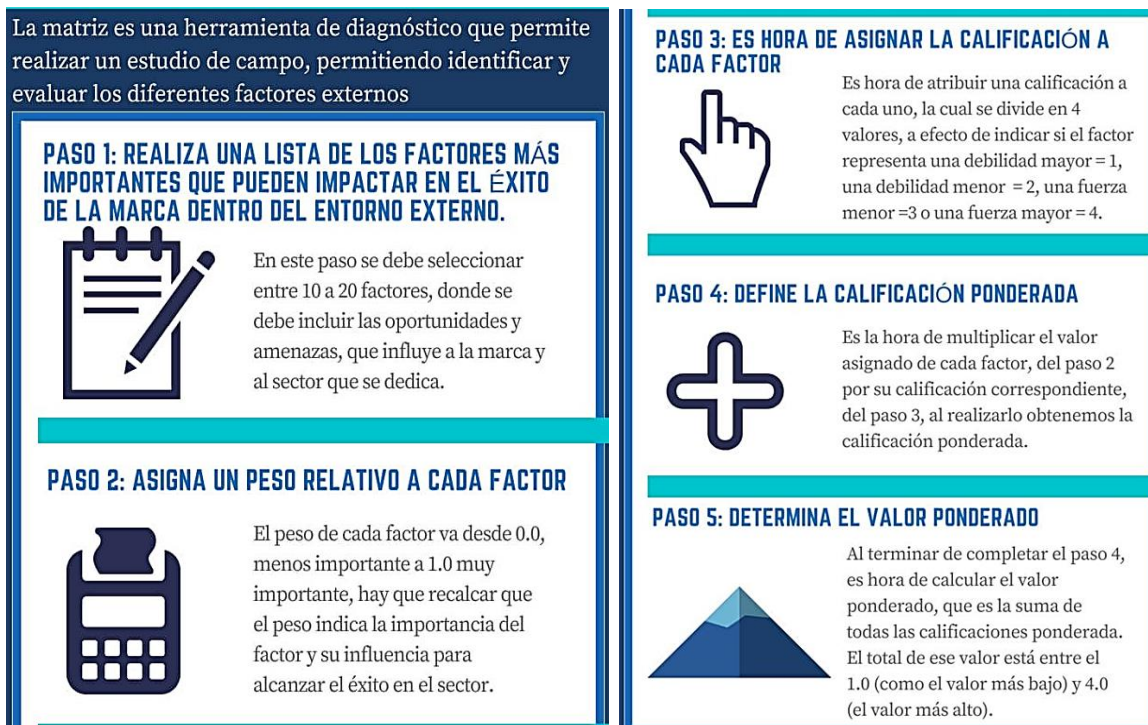


El proyecto se desarrolló en 4 fases principales, distribuidas de la siguiente manera:

1. Realizar la matriz EFI y EFE de evaluación de factores externos e internos.

Dando respuesta a los objetivos propuestos, primeramente, utilizaron la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), Identificando la importancia de la reingeniería de procesos en el servicio de atención al cliente; por tanto, se recopiló información para la generación de un mejor contexto comercial con antecedentes de sitios como repositorios institucionales, buscadores como Sci-hub, IEEE Xplore, Scopus, Scielo, Dialnet, artículos, entre otros sitios web. La realización de la matriz se llevo a cabo mediante el siguiente paso a paso:

Figura 5. Paso a paso de ejecución de la matriz EFI y EFE.



Fuente: Blog | 2IM Marketing, 2018.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, o EFI, resume las fortalezas y debilidades para evaluar los factores internos de la gestión estratégica. Estas son las más cruciales entre las áreas funcionales de una unidad de negocio o de una organización. Luego se otorga una calificación, que tiene un impacto significativo en el nivel de éxito que la empresa puede tener con su estrategia.

La cultura organizacional, los procedimientos de evaluación, los sistemas de información, la situación financiera, la percepción pública, el capital humano y la calidad son algunos factores internos importantes a considerar. Puede utilizar esta herramienta para realizar una auditoría interna de toda la administración de la empresa. Además, al evaluar el éxito de las estrategias utilizadas y conocer sus efectos, será más fácil desarrollar estrategias que puedan usarse para resolver problemas, mejorar procesos y reforzar los sistemas internos.

Sin embargo, no debe confundirse con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite resumir y evaluar otros componentes. como la información económica, social, cultural, demográfica y ambiental de la empresa.

2. Identificar la importancia de la reingeniería en la atención al cliente.

Mediante el desglose de fortalezas, debilidades, de oportunidades y amenazas, lo cual es posible con las matrices EFI y EFE que se realizaron en la etapa anterior y su respectivo análisis, siendo esta una de las herramientas que han hecho su aparición es la reingeniería, la cual busca que el trabajo administrativo sea más eficaz proporcionando un rediseño total de los procesos para brindar mejoras en la organización en sus costos, calidad, servicio y rapidez, todo dirigido a la satisfacción al cliente. El objetivo principal de todo call center es ofrecer una atención de calidad a sus clientes y generar experiencias positivas del cliente con la empresa, para esto es relevante analizar el entorno en que se ven inmersos estos negocios.

Figura 6. Fundamento e importancia de la reingeniería de procesos.



Fuente: Iparraguirre, D. y Medina, A. (2020).

3. Describir las ventajas y desventajas del uso de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente en los Call Centers.

Teniendo en cuenta la información obtenida, y el análisis que se ha realizado, se continua con la descripción de las ventajas y desventajas del uso de la reingeniería en los Calls Centers y en como esta práctica puede promueve la reducción de los tiempos de atención al cliente ajustándose a las necesidades actuales incorporando la venta de servicios proactivamente para los clientes que no llaman con intención de compra sino con motivos de consultas, trámites y/o reclamos comerciales.

Entre las ventajas se resaltan que tiene la mentalidad revolucionaria, el aumento de la participación en el mercado, la rentabilidad y el posicionamiento, entre otros. Entre las desventajas se encuentra: la resistencia al cambio, el alto riesgo si no se tiene la debida planeación al ser cambios radicales, altos índices de rotación laboral.

4. Proponer estrategias de mejora en el área comercial de los Call Centers.

La mayoría de los call centers en Colombia tienen dificultades con la atención al cliente y su prestación en el servicio de calidad, por lo que los clientes no están de acuerdo con estos procesos, debido a que la mayoría de los call centers tienen serios problemas para atender sus necesidades. Para ello, en esta cuarta etapa, se propone un plan de mejora basado en la reingeniería en el ámbito de la atención al cliente compuesto de estrategias operativas y comerciales.

5. RESULTADOS

Teniendo en cuenta la consulta realizada y las fases propuestas para el desarrollo del proyecto, se obtienen los siguientes resultados:

5.1. IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El objetivo principal de todo call center es ofrecer una atención de calidad a sus clientes y generar experiencias positivas del cliente con la empresa, para esto es relevante analizar el entorno en que se ven inmersas estos negocios, por lo tanto, a continuación, se busca identificar la importancia de la reingeniería de procesos en el servicio de atención al cliente mediante el desglose de fortalezas, debilidades, de oportunidades y amenazas, lo cual es posible con las matrices EFI y EFE que se realizaran a continuación con su respectivo análisis.

5.1.1. *Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)*

Al evaluar cada factor crítico de éxito identificado, a cada factor se le asignan cuatro valores del 1 al 4 para indicar si el factor es una debilidad mayor (puntuación = 1), debilidad menor (puntuación = 2), debilidad menor fuerza (puntuación = 3) o fuerza primaria (Puntuación = 4).

Puntaje ponderado: Cuando se suma el valor final uno de los factores para obtener un puntaje ponderado total, la suma de los valores va de 1,0 (valor más bajo) a 4,0 (valor más alto), y el promedio ponderado es 2,5.

Tabla 2. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | VALOR | CALIFICACIÓN SOBRE 4 | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Recursos humanos calificados | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Variedad de usos horarios | 0,7 | 3 | 0,2 |
| Bajos costos estructurales de operación | 0,6 | 2 | 0,1 |
| Infraestructura RRHH y tecnología de desarrollo y crecimiento | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Desarrollo de software y servicios informáticos de la empresa | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Conocimiento del mercado y usuarios | 0,8 | 3 | 0,2 |
| Multifuncional (ajustable a sectores) | 0,5 | 2 | 0,1 |
| DEBILIDADES | | | |
| Altos costos de inversión (trabajadores, contratación, capacitación, etc.) | 0,7 | 3 | 0,2 |
| Falta de estrategias de marketing | 0,4 | 1 | 0,04 |
| Rigidez de operaciones | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Altos índices de rotación laboral | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Dimensión de la imagen inadecuada por la consecución de malas críticas. | 0,8 | 3 | 0,24 |
| Sobreoferta de call centers | 0,3 | 1 | 0,3 |
| Atención al cliente deficiente | 0,10 | 4 | 0,40 |
| VALOR PONDERADO | | | 3,58 |

Inicialmente, se identificaron las fortalezas de este tipo de negocios bajo la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), es importante destacar el buen uso de los recursos humanos calificados con una puntuación máxima de 4.0, la variedad de usos horarios, los bajos costos estructurales de operación, la infraestructura RRHH (4.0), el desarrollo de software (4.0) y los servicios informáticos y/o ofimáticos, el conocimiento del mercado y la multifuncionalidad que ofrece el sector.

Por otro lado, el análisis identifica las debilidades que presentan: altos costos de inversión (trabajadores, contratación, capacitación, etc.), la falta de estrategias de marketing, rigidez de operaciones, los altos índices de rotación laboral, la dimensión de la imagen inadecuada por la consecución de malas críticas, la sobreoferta de call centers y en mayor instancia la atención al cliente deficiente.

5.1.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Al evaluar cada factor crítico de éxito identificado, a cada factor se le asignan cuatro valores del 1 al 4 para indicar si el factor es una debilidad mayor (puntuación = 1), debilidad menor (puntuación = 2), debilidad menor fuerza (puntuación = 3) o fuerza primaria (Puntuación = 4).

Puntaje ponderado: Cuando se suma el valor final uno de los factores para obtener un puntaje ponderado total, la suma de los valores va de 1,0 (valor más bajo) a 4,0 (valor más alto), y el promedio ponderado es 2,5.

Tabla 3. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | VALOR | CALIFICACIÓN SOBRE 4 | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Segmentación y especialización del servicio | 0,7 | 3 | 0,2 |
| Diversificación de la demanda | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Crecimiento del sector y modelo de negocio | 0.7 | 3 | 0,2 |
| Barreras administrativas | 0,6 | 2 | 0,1 |
| Aumento de la cultura de uso y consumo de los servicios de telecomunicaciones | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Demanda internacional creciente de servicios de offshoring de bajo costo | 0.10 | 4 | 0,40 |
| AMENAZAS | | | |

| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | VALOR | CALIFICACIÓN SOBRE 4 | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------|------------------------|
| Retraso en la implantación y disponibilidad de los servicios tecnológicos avanzados | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Disponibilidad de infraestructura adecuada | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Políticas altas de tarifas | 0,7 | 3 | 0,2 |
| Desarrollo reglamentario | 0,7 | 3 | 0,2 |
| Costos salariales crecientes en el país | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Costos salariales crecientes | 0,6 | 2 | 0,1 |
| VALOR PONDERADO | | | 3,4 |

Inicialmente, se identificaron las oportunidades principales de los call centers como lo son la segmentación y especialización del servicio, diversificación de la demanda, el crecimiento del sector y modelo de negocio, barreras administrativas, el aumento de la cultura de uso y consumo de los servicios de telecomunicaciones, la demanda internacional creciente de servicios de offshoring de bajo costo, esto permite hacer una evaluación de áreas que necesitan mayor destino de recursos económicos.

De igual forma, se identifican las amenazas que se presentan como el retraso en la implantación y disponibilidad de los servicios tecnológicos, la falta de disponibilidad de infraestructura, políticas altas de tarifas, el desarrollo reglamentario, los costos salariales crecientes en el país y los costos salariales crecientes.

Para aumentar el entendimiento de las matrices realizadas, se presenta el análisis DOFA que permitió clasificar las deficiencias y oportunidades de mejora. Según Novaz Group (2022), este tipo de análisis es muy útil para evaluar y reflexionar sobre el entorno y el funcionamiento comercial, dejan en claro las condiciones cambiantes, las posibilidades de avance y los riesgos de crisis, siempre con la intención de tomar medidas proactivas en respuesta en este tipo de organizaciones.

Tabla 4. Análisis DOFA de las matrices EFE y EFI.

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Externos (factores del ambiente)</p> <p style="font-size: 2em; text-align: center;">DOFA</p> <p style="text-align: center;">Internos (factores de la empresa)</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Segmentación y especialización del servicio. Diversificación de la demanda. Crecimiento del sector. Barreras administrativas. Aumento de los servicios de telecomunicaciones. Demanda internacional creciente de servicios. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Retraso en la implantación y disponibilidad de los servicios tecnológicos avanzados. Disponibilidad de infraestructura adecuada. Políticas altas de tarifas. Desarrollo reglamentario. Costos salariales crecientes. Costos salariales crecientes. |
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos calificados. Variedad de usos horarios. Bajos costos de operación. Infraestructura y tecnología de desarrollo y crecimiento. Desarrollo de software y servicios informáticos. Conocimiento del mercado. Multifuncional (ajustable a todos los sectores). | <p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los sistemas tecnológicos para optimizar la atención y modernizar el establecimiento. Desarrollar cursos y generar certificados de acreditación de marketing y gestión al cliente para generar tráfico y reconocimiento online. Hacer alianzas con otros call centers para generar más confianza de los clientes. | <p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con personal profesional y capacitado que sirva para atender a las nuevas necesidades. Gestionar estrategias de crecimiento comercial. Contar con herramientas tecnológicas que otros hoteles no utilicen. Planificar un presupuesto de colchón para futuras crisis. |
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Altos costos de inversión (trabajadores, contratación, capacitación, etc.). Falta de estrategias de marketing Rigidez de operaciones. Altos índices de rotación laboral. Dimensión de la imagen. inadecuada por la consecución de malas críticas. Sobreoferta de call centers. Atención al cliente deficiente. | <p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratar una agencia de mercadotecnia o un experto en marketing con experiencia para acelerar el aprendizaje comercial de los asesores. Incrementar los ingresos mediante el apoyo a instituciones y creación de nuevos puntos de atención. Certificarse en los sistemas de gestión de calidad para aumentar la confianza. Mejorar la atención y la calidad del servicio y fidelizar al cliente. | <p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los ingresos con mejoras atención de los clientes mediante mejoras en la prestación del servicio. Reconocer las prácticas de benchmark e incorporarlas a los negocios. Conectar todas las redes sociales con links de los competidores para enlazar y promocionar el negocio. Atraer inversionistas para mejorar los servicios y ganar posición del mercado. |

El análisis DOFA ha perdurado en el tiempo como una herramienta de planificación y gestión estratégica, posibilitando un análisis interno y externo de los call centers (tabla 4) a través del cual se determinaron acciones estratégicas que les permitan alcanzar sus objetivos y mejorar su servicio. Otras herramientas de planificación estratégica, como la matriz EFE y la matriz EFI, en conjunto con el análisis DOFA realizado, brindan un marco de referencia estructurado en la toma de decisiones necesarias debido al constante cambio al que están expuestas las organizaciones.

Los principales hallazgos fueron la identificación interna de las fortalezas que tienen estos negocios, principalmente la calidad de los recursos humanos, el buen estado de la infraestructura y tecnología y el conocimiento del mercado y usuarios; conocer estos puntos fuertes, permitirá generar mayores ventajas competitivas sobre otras empresas de competencia e impulsará a destinar mayores recursos en los aspectos débiles como los altos costos de inversión (trabajadores, contratación, capacitación, etc.), la falta de estrategias de marketing y los altos índices de rotación laboral.

La reingeniería busca comenzar de nuevo, no arreglar algo (SPC Consulting Group, 2022). Debe enfatizarse que no debería importar cómo se conducían los negocios en el pasado dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología moderna; lo que importa es cómo quieres organizar el trabajo en el presente.

Por esta razón, al analizar procesos, no debe hacerse preguntas como: ¿Cómo agilizar el proceso? ¿Cómo hacerlo mejor? o ¿Cómo hacerlo con menos costo? En cambio, la refactorización debería preguntarse por qué se está haciendo lo que se está haciendo. es claro que todo proceso crítico debe traer valor adicional al cliente, ya sea calidad, precio razonable y excelente prestación de servicios, es decir, el proceso nunca se realiza solo para satisfacer algunas necesidades internas de la organización de la empresa (SPC Consulting Group, 2022).

Finalmente, se destaca el énfasis en los cambios pequeños y graduales que enfatiza la mejora continua, pero debe señalarse que el objetivo es mejorar lo que una organización ya está haciendo. Por lo tanto, el enfoque ideal es comenzar con una reingeniería de procesos y luego pasar a utilizar las ideas de mejora continua.

5.2. LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE LA REINGENIERÍA PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Como un fundamento importante que se debe destacar, Hernández (2013) cree que la reingeniería se ve como un enfoque “equilibrado” que incluye elementos de un programa de mejora más tradicional en busca optimizaciones en métricas críticas que impacten el rendimiento y los objetivos en múltiples dimensiones, incluida la calidad, el costo, la velocidad, la flexibilidad, la satisfacción del cliente y la precisión. La reingeniería toma los "procesos" como su perspectiva y se enfoca en ellos para transformarlos de manera que su perspectiva no sea funcional ni organizacional.

Colombia no tiene una lista exhaustiva de precedentes bien documentados que puedan servir como ejemplos para aquellos que quieran enriquecer su investigación con datos analíticos reales. Además, las historias de éxito publicadas solo muestran una descripción general del proyecto y no destacan específicamente los obstáculos de las estrategias o las políticas de privacidad vigentes.

Por lo anterior, se hizo importante compilar una serie de opiniones y de aportes investigativos importantes que promuevan la conceptualización de la reingeniería de procesos y su relevancia para reducir los tiempos de atención al cliente en cualquier área o sector económico.

Tabla 5. Conceptualización sobre la importancia de la reingeniería.

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center. | Internacional Chile | Jaime Rubén Cano | 2017 | En el call center llamado TeleAtento con sede Cencosud en Chile se vio la implementación de un modelo de gestión de supervisores, que permitió mejorar el control sobre el personal y que aumento la productividad y rentabilidad dentro de la casa matriz de la empresa. |
| Reingeniería de procesos | Internacional España | Gerard Pérez Andrés, Víctor Gisbert Soler y Elena Pérez Bernabéu | 2017 | Los autores afirman que la reingeniería de procesos puede dar a las empresas una importante ventaja competitiva porque, cuando se realiza correctamente, puede usarse para rediseñar procesos para lograr mejoras, lo que puede aumentar el rendimiento y reducir costos. |
| Aplicación de la reingeniería de procesos al Programa de Trabajo Académico (PTA) de la Universidad del Atlántico. | Nacional Colombia | Saulo Antonio Ahumada y Carlos Andrés Valbuena | 2017 | El término "reingeniería" se utiliza para describir la gama de funciones relacionadas con el Programa de Trabajo Académico (PTA) de la Universidad del Atlántico, que se complementa con la creación de software que permite la recopilación y el procesamiento de datos. |
| Aplicación de la Reingeniería de Procesos para mejorar la productividad de venta en el área Telecom de la empresa Conecta Retail S.A. Surco - 2017 | Internacional Lima, Perú | Emmanuel Panta E. | 2017 | Se utilizó investigación de campo y datos de la base de datos de la empresa para determinar cómo la implementación de la reingeniería en la división Telecom de Empresa Conecta Retail S.A mejoró la productividad de ventas. Con el fin de completar los formularios de registro de datos en 2017, este trabajo mejoró la eficiencia de la recopilación de datos. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". | Internacional Cuba | Roberto René Moreno y Santiago Parra Bofill | 2017 | Propusieron un reordenamiento del impacto en la economía nacional en el modelo económico cubano, lo que hace necesaria la utilización de herramientas de gestión y administración con técnicas organizacionales que se concentren en la gestión, para ser exactos de la reingeniería de procesos validando el diseño de una metodología de aplicación de esta herramienta con base en el paradigma de la reingeniería. |
| Aplicación de un proceso de reingeniería en el mantenimiento. | Internacional La Habana, Cuba | Francisco Martínez Pérez y Ronald Muñoz Guerrero | 2017 | El procedimiento de reingeniería de los autores se basa en el examen del estado operativo de un torno paralelo de un taller de máquinas multifuncionales que sirve a las organizaciones agrícolas y su posterior mantenimiento bajo los principios de la reingeniería. |
| Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018. | Internacional Perú | Elmer Oblitas Rimarachín | 2018 | El objetivo de los autores fue rediseñar procesos para mejorar la atención al cliente en un banco de financiero. Para este proyecto se desarrollaron tres objetivos: agilizar las operaciones y reducir costos, preparar el escenario mediante el uso de tecnología y mejorar la satisfacción del cliente. |
| La reingeniería para mejorar el desempeño del recurso humano. | Internacional Guatemala | Margareth Esquivel Andrade | 2018 | La investigación es del tipo bibliográfico descriptivo e incluye argumentos y diferentes puntos de vista de expertos que vienen aportando al campo de la reingeniería desde la década de 1990. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reingeniería de procesos en mejora la productividad en una empresa de cervecería artesanal. | Internacional Perú | Isabel Bendezú G. | 2018 | El uso de la reingeniería de procesos incrementó la productividad de Cervecería Nuevo Mundo S.A.C., Surquillo de 29.27% a 32.98%, un incremento de 12.67%. |
| Reingeniería de procesos operativos que maximicen la rentabilidad de la empresa "Agroxven S.A" con la aplicación de una certificación de calidad. | Internacional Ecuador | Katherine Michelle Tumbaco y Eva Lilibeth Vite Sánchez | 2018 | Las herramientas de investigación utilizadas para recopilar información directa en este informe son las observaciones, las entrevistas y las encuestas. Con base en los datos recopilados, se realizó un análisis e interpretación adecuados para desarrollar una propuesta de reestructuración correspondiente a las necesidades de la empresa. |
| Propuesta de mejora de la calidad de atención en una cuenta estratégica de un Contact Center. | Internacional Perú | Miguel Á. Morales R. | 2019 | Demuestra los pasos a seguir para aumentar el nivel de atención ofrecida en un Contact Center. También desarrolla la idea de outsourcing y la evolución de los servicios desde la industria de un Contact Center, las metodologías y equipos para agilizar procesos. |
| Propuesta de Reingeniería administrativa y financiera acorde al entorno económico y capacidad de Transespol E.P. | Internacional Ecuador | Briones Espol, Sandra Isabel Panezo y Paola Vanessa Guevara | 2019 | La gestión de Transespol EP ha cambiado muchas veces, sigue siendo una empresa con problemas tanto administrativos como financieros. También se detectaron errores de gestión que requerían acciones correctivas para su funcionamiento. Transespol tiene la oportunidad de aplicar la reingeniería, lo que mejoraría considerablemente su estructura operativa y financiera y le permitiría llevar a cabo sus actividades en la forma prevista. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplicación de reingeniería de procesos para la reducción de costos logísticos en una contratista minera. Mala, 2019. | Internacional Perú | Jean Hinojosa y Kevin Santana León | 2019 | ¿En qué medida el uso de la reingeniería de procesos reducirá los costos logísticos de un contratista minero en 2019? Los autores identificaron costos innecesarios causados tanto por la gestión como por las operaciones. |
| Modelo gerencial basado en la reingeniería. | Internacional Argentina | Alicia Corina Enríquez y Ernesto Evelio Cadena | 2019 | El desarrollo del sistema se gestiona y desarrolla mediante modelos de gestión, que son estrategias organizacionales. El objetivo, desde este ángulo, fue crear una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gestión a la luz de los procesos de transformación necesarios en este siglo, para aumentar la capacidad de competir en el mercado, a partir de la reingeniería de sus procesos. |
| Reingeniería del proceso de atención al cliente en la mejora de la satisfacción del usuario de la municipalidad distrital de bellavista – Sullana, 2019. | Internacional Perú | Mary Liliana Navarro | 2019 | Se estableció la reingeniería en la atención al cliente para incrementar la satisfacción del usuario para la Municipalidad Distrital Bellavista- realizando una revisión de la bibliografía de autores como Hammer y Champy (1994), los fundadores de la Reingeniería de Procesos, Manganeli y Klein (1997), quienes enfatizaron la necesidad de la reingeniería en áreas estratégicas como la atención al cliente y se utilizó el método SERVQUAL o gap model propuesto por Parasuraman y Berry (1993) para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reingeniería para mejorar la calidad de servicio en una financiera, Lima 2019 | Internacional Perú | Gabriela Torres V. | 2019 | Se aplicaron herramientas de mejora del servicio durante la reestructuración para mejorar los niveles de servicio al cliente. Cuando se trata de servicio al cliente, los usuarios quieren una institución financiera que satisfaga sus necesidades. |
| Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. | Nacional Colombia | María Isabel Álvarez, Laura Guarín y María Camila Bermeo | 2020 | Luego de diagnosticar las actividades que componen el proceso y determinar el motivo de la falta de integración entre las empresas, se planteó un proyecto de remodelación administrativa del área de gestión de activos para optimizar los recursos humanos y financieros en una empresa de telecomunicaciones en Medellín. |
| Reingeniería de proceso de atención al cliente en los últimos 10 años. Una revisión sistemática. | Internacional Perú | Fabián Iparraguirre, Delia Marilyn y Aladino Medina | 2021 | El foco está en la reestructuración de los procesos relacionados con el servicio al cliente; Para los autores es una herramienta que les permite conocer sus preferencias de manera estratégica, lo que ayudará a orientar las actividades para innovar, optimizar los recursos y mejorar la eficiencia de la capacidad humana. Se hizo una revisión de literatura; cuando se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, los 50 resultados de la búsqueda en abril de 2020 se redujeron a 30 estudios. Recientemente se ha llevado a cabo la reingeniería permitiendo comprender los procesos productivos, siendo una herramienta crucial para las empresas. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reingeniería del proceso de atención al cliente en la Empresa Finpac Cía Ltda para reducir los tiempos de atención. | Internacional Ecuador | Jhon Javier Espinal | 2022 | El estudio de reingeniería de procesos sugiere que las empresas deben apoyar el crecimiento de procesos de innovación a través del desarrollo e implementación de herramientas que hagan a las empresas más eficientes y demandadas tanto a nivel nacional como internacional. Al dejar estructurada la reingeniería, se ofrece una mejora en la operación del negocio, a través de la cual se podrá brindar mejor nivel de servicio al cliente. |
| Reingeniería en las empresas: Herramienta para identificar los procesos a rediseñar. | Internacional Ecuador | Pedro Guerrero | 2022 | Se desarrolló una herramienta que pudiera indicar cuándo una empresa necesita rediseñar sus procesos y si es necesario en general o en un área específica. Los resultados mostraron que la herramienta, que se basa únicamente en los fundamentos teóricos del tema en cuestión, es adecuada para su uso en cualquier tipo de organización, independientemente de la naturaleza del negocio. |
| La Reingeniería como moderno instrumento de gestión para reinventar los negocios empresariales para una mayor competitividad nacional e internacional. | Internacional Perú | | 2022 | El análisis mostró que el instrumento puede mejorar la calidad del servicio, el cumplimiento, la oportunidad y la entrega oportuna en las empresas del sector transporte. Una mejora significativa en la calidad del servicio, la comunicación, las relaciones con los proveedores y los costos de producción puede resultar de una revisión completa de las prácticas comerciales o formas de reinventar los modelos comerciales. |

| Nombre de la investigación / artículo | Tipo de antecedente | Autor/s | Año | Aporte / descripción |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa Belucci Cueros SAS | Nacional Colombia | Julián Ricardo Muñoz Rodríguez | 2022 | Se ha desarrollado una propuesta de reingeniería para las empresas de marroquinería para mejorar los procesos analizando la estructura del modelo de trabajo y rediseñándolo para reducir redundancias y ajustes de mano de obra, reducir costos, productos utilizados, mejorar significativamente los ingresos y lograr este objetivo. |
| Reingeniería de procesos y gestión operativa en personal operativo de la empresa de transportes de carga pesada, Trujillo, 2022 | Internacional Perú | Stefany Vanety Contreras Morales | 2022 | Se propuso investigar la relación entre la reingeniería de procesos y la gestión de operaciones en el equipo de operaciones de una empresa de camiones pesados, y se recomendó que la administración use la reingeniería de procesos para planificar actividades, incluidos objetivos y métricas para ver y controlar el progreso y mejora del trabajo en operaciones. |
| Reingeniería aplicada en el servicio al cliente de una agencia de viajes. | Nacional Colombia | María Victoria González Cantillo | 2022 | Se demostró cómo aplicar el rediseño puede ayudar a una empresa a recuperarse, consolidarse como líderes de la industria y minimizar las brechas entre amenazas potenciales y nuevas oportunidades de negocio. |
| Aplicación de la reingeniería en la gestión del diseño en el mantenimiento industrial | Internacional La Habana, Cuba | Mario C. Zaldivar y Armando Díaz | 2023 | Anticipándose a la nueva política de mantenimiento, se presentan consideraciones teóricas sobre el papel innovador de los principios de refactorización en la etapa de diseño de los principales productos. |

Teniendo en cuenta las investigaciones anteriores, se obtiene como resultado la identificación de las ventajas y desventajas desde la perspectiva de la reingeniería de procesos que mencionadas por los autores en sus resultados y conclusiones a la hora de reducir el tiempo de atención al cliente en los call centers.

Las ventajas son:

- Pensamiento revolucionario: la reingeniería permite aumentar los cambios de pensamiento en asesores y líderes administrativos sobre los procesos.
- Esta herramienta busca realiza cambios en respuesta a la satisfacción del cliente en poco tiempo, lo que permite atender a una mayor cantidad de clientes y se aumentan las evaluaciones de atención positivas.
- Facilita el enfoque en las necesidades reales de los clientes, es decir, permite dar prioridad a lo que se necesita y mejora la forma de atención.
- Incrementa cuotas de mercado, rentabilidad y posicionamiento, ya que minimiza los recursos destinados a actividades complementarias que no aportan.
- Mejora la cultura empresarial: una cultura que ayuda a crecer a la organización, va a generar maullar dinamismo en el mercado y por ende rentabilidad.
- Rediseño del trabajo: crear trabajos más emocionantes y satisfactorios para los asesores comerciales y supervisores, lo que aumenta la motivación, el clima organizacional y reduce los índices de rotación laboral.

Las desventajas son:

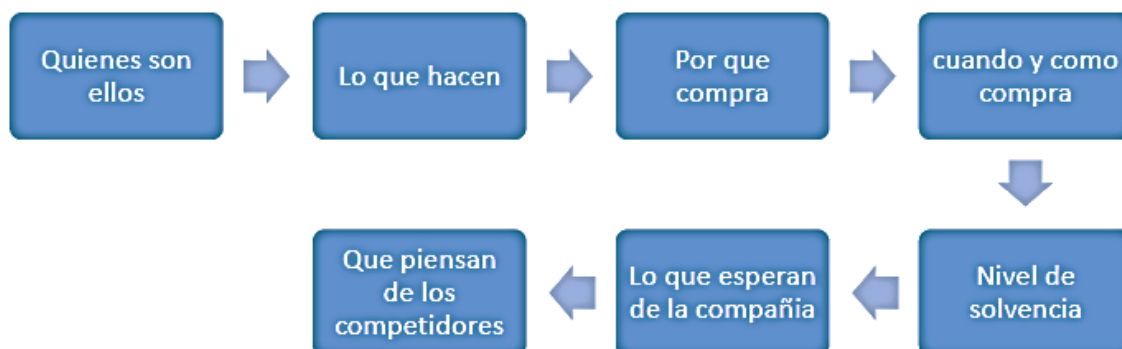
- Algunos trabajadores que se nieguen a cambiar; esto presenta un impedimento a la hora de ejecutar cambios, ya que por llevar años trabajando en el mismo lugar, mantienen una reacción negativa a nuevas administraciones, además, se mantienen en una zona de confort que puede ser negativa para la empresa.
- La reestructuración se ha convertido en una excusa para despedir empleados, lo cual presenta fallas de ética y favoritismo en la administración.

- Si no está bien planificado, significa altos riesgos administrativos, económicos, tecnológicos y humanos porque es un cambio importante, con la implementación de nuevas herramientas y técnicas de gestión de talento humano.
- El enfoque original solo consideraba la parte operativa y desconocía el rediseño de la gestión, por lo que se podría asumir que solo se debe mejorar la operación dejando de lado otros procesos en áreas administrativas y comerciales.

5.3. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DENTRO DEL ÁREA DE OPERACIONES COMERCIALES DE LOS CALL CENTERS

Los asesores a menudo desvían su atención con otros aspectos organizacionales y no se centran en hallar las necesidades del cliente, por lo que es inevitable cambiar la estrategia de este servicio. Es necesario revelar las principales fases y turnos del call center, ya que una de las tendencias observadas es la disminución del servicio al cliente en los teléfonos gratuitos. Asimismo, varios estudios han confirmado la mala reputación de los call centers y se cree que el problema radica en las malas prácticas de algunos call centers y en el paso a paso de la atención, llegando a la frustración del cliente porque sus necesidades no están siendo atendidas.

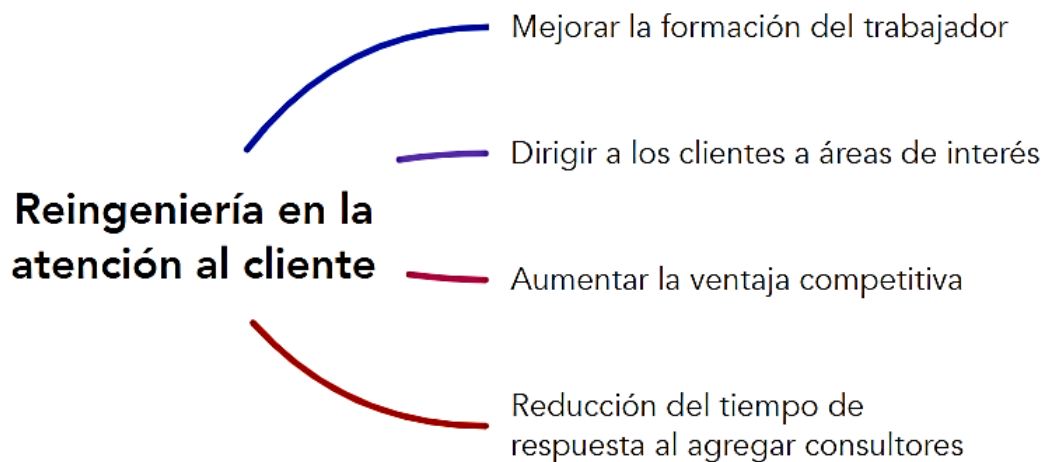
Figura 7. ¿Qué se debe conocer de los clientes?



A partir de la figura anterior (7), se determina que cada negocio necesita una razón para que los clientes les compren en lugar de competir. Esto se denomina propuesta de venta única que no solo identifica a la organización, sino que también brinda a los clientes un sentido de identidad con la marca.

El plan anterior sigue el paso a paso y las acciones que se deben tener en cuenta al acercarse a los clientes, porque es importante desarrollar una posición estratégica en la competencia y tener una mejor oportunidad de estar por delante de la competencia. La mayoría de los call centers en Colombia tienen dificultades con la atención al cliente, por lo que los clientes no están de acuerdo con estos procesos, debido a que la mayoría de los call centers tienen serios problemas para atender sus necesidades (Mayna, 2021). Para ello, se propone un plan de mejora basado en la reingeniería en el ámbito de la atención al cliente:

Figura 8. Mejoras de reingeniería en el ámbito de la atención al cliente.

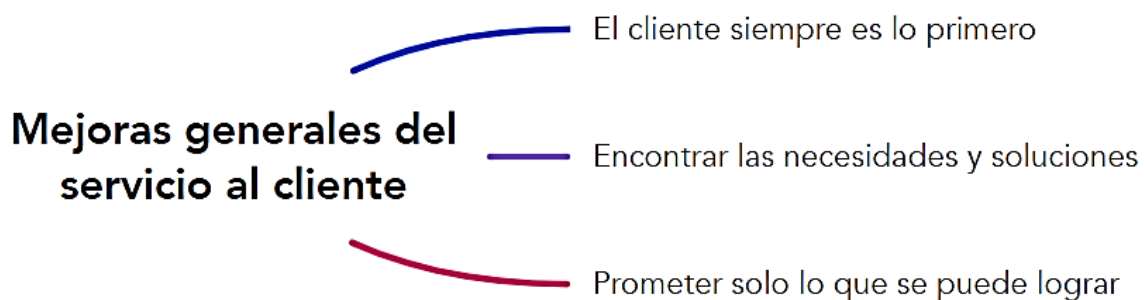


- Dirigir a los clientes a áreas de interés: lo más importante para el personal es un buen conocimiento e información, de ello depende el resultado de un consultor de servicio al cliente, para gestionar las necesidades de cada cliente.

- **Formación de empleados:** garantizar un mejor servicio al cliente, la capacitación debe realizarse con regularidad y en los momentos apropiados.
- **Ventaja competitiva:** es muy importante para las empresas de call center brindar la información adecuada, atender y escuchar a los clientes, entre otros aspectos comerciales. Todo esto es fundamental para que el cliente no tenga problemas con la organización y la siga eligiendo para futuros proyectos.
- **Reducción del tiempo de respuesta al agregar consultores:** El call center dará un menor tiempo de respuesta al cliente, los reclamos se resolverán en un menor tiempo, y no deben exceder la fecha acordada.

Con este programa de mejora se espera construir mayor lealtad y fidelización de parte de los clientes, crear ambientes agradables y no generar reacciones negativas que puedan dañar la buena relación entre consultores y clientes, toda información brindada a los clientes debe ser efectiva y veraz. Según Falconi (2013), otros métodos para mejorar el servicio al cliente en este tipo de negocios son:

Figura 9. Métodos generales para mejorar el servicio al cliente.



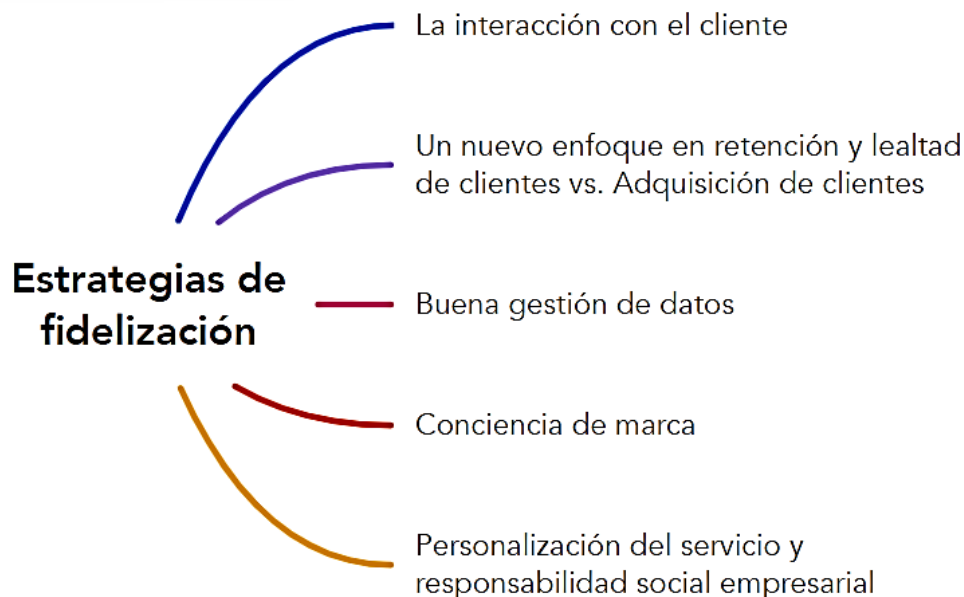
1. **El cliente siempre es lo primero:** la importancia de que todo gerente se dé cuenta en el primer contacto y recuerde que su trabajo es satisfacer las necesidades

del consumidor final. Ya sea que los clientes sean molestos o groseros, porque la mejor actitud del agente debe ser empatizar y solucionar sus problemas.

2. El asesor comercial debe investigar con paciencia y control hasta encontrar las necesidades y soluciones que realmente satisfagan a los clientes.
3. Prometer solo lo que se puede lograr: es importante no ofrecer más de lo que se puede lograr, ya que el consumidor final puede ser consciente del engaño y, por lo tanto, la empresa puede esperar la demanda cuando el cliente la interpone.

Mantener la fidelidad hacia los clientes es muy importante, la lealtad se protege resolviendo los problemas de los clientes, por lo que incluso si un producto o servicio es rentable y efectivo, puede haber fallas en el trato y el sentimiento del cliente. Estas son algunas tendencias de fidelización de clientes que pueden ayudar a las empresas a desarrollar estrategias a largo plazo:

Figura 10. Tendencias de fidelización de clientes para los Call Centers.



1. La interacción con el cliente es el camino: la lealtad del cliente cambia con el tiempo, ya que no se trata de descuentos, incentivos, obsequios y recompensas, sino de cómo los procesos, las ideas, la tecnología y las relaciones conectan a los consumidores con las marcas. Cuanto más profundo sea el vínculo, mayores serán las posibilidades de ganar lealtad.
2. Un nuevo enfoque en retención y lealtad de clientes vs. Adquisición de clientes: La fidelización es el reto no financiero más difícil al que se enfrentan la mayoría de estas empresas, y marcas se dan cuenta de que estas decisiones basadas en el precio no centran su estrategia en la fidelización de los clientes.
3. Los programas de fidelización serán un elemento clave de la gestión del ciclo, una tendencia que se relaciona con las relaciones con los clientes a largo plazo. La lealtad del cliente solo se puede lograr a través de relaciones sólidas y una buena gestión de datos con programas que brinden una experiencia de calidad.
4. Crear conciencia de marca es importante porque, a través de los programas de fidelización, se ayuda a segmentar la información para adquirir y retener clientes. Los conocimientos sobre clientes potenciales, gustos y peculiaridades impulsan el conocimiento del cliente que sirve para brindar mejores experiencias.
5. La personalización social aumenta y las marcas se benefician de capacidades de recomendación y recomendación para persuadir a los clientes y al mercado. Para ello, la marca fomentará activamente los comentarios, opiniones, etc.
6. Una buena causa siempre es buena para la lealtad, y esta tendencia es quizás la más importante para cualquier organización, ya que es más probable que los

consumidores sean honrados por las marcas en función de las organizaciones benéficas y los programas que apoyan.

Finalmente, cabe aclarar que todo call center debe mantener la calidad de atención, pues son ellos quienes hacen juicios de valor y califican el servicio, y seguir el plan de calidad desarrollado no necesariamente indica satisfacción del cliente, por lo que deben ser considerados la razón por la cual los empleados quieren ser tratados.

6. CONCLUSIONES

En primera instancia, se logró identificar la importancia de la reingeniería en la prestación del servicio de atención al cliente utilizando la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), haciendo una clasificación por valoración ponderada de cada factor de éxito, relacionando las variables de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

También se describieron las ventajas y desventajas del uso de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos de atención al cliente en los call centers; entre las ventajas se tiene la mentalidad revolucionaria, los cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente, el aumento de la participación en el mercado, la rentabilidad y el posicionamiento, entre otros. Entre las desventajas se encuentra la Resistencia al cambio, el alto riesgo si no se tiene la debida planeación al ser cambios radicales, altos índices de rotación laboral, entre otras.

Si bien estas empresas brindan un valor agregado en el servicio al cliente, deben esforzarse por cambiar el paradigma y generar confianza con los clientes utilizando diversos métodos de comunicación y los recursos legales para brindar servicios de calidad, conocimiento y también fidelizar al cliente de manera profesional, por lo tanto, se propusieron estrategias de mejora desde la reingeniería de procesos como la capacitación al personal, el direccionamiento de los clientes hacia el área de interés, la preferencia ante la competencia y la reducción de los largos tiempos de respuesta aumentando los asesores comerciales.

7. RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda que los centros de llamadas publiquen información sobre el grado en que se están cumpliendo los requisitos del cliente y los objetivos de mejora para reforzar la importancia del cliente en la organización. También es deseable aumentar la respuesta de los clientes a las encuestas de satisfacción mediante la combinación de correos electrónicos y llamadas telefónicas. Otra opción económica que produce mejores respuestas es la administración de formularios en línea, una opción fácil de usar es la aplicación de formularios basados en la web. El diseño del formulario permite agregar las preguntas y opciones deseadas a la página web, las cuales pueden estar publicadas permanentemente en el portal de la empresa o invitadas a través de un correo electrónico personal. Las respuestas de los clientes también se pueden ver en línea sin procesamiento de datos.

Otro consejo importante para las empresas es considerar que el nivel de servicio es una medida del cumplimiento de requisitos del cliente, pero la "atención telefónica" es el producto o servicio más importante que brinda un centro de llamadas, por lo que se debe medir el nivel de servicio. durante el servicio. Llámese a sí mismo, se pueden usar otros indicadores como indicadores auxiliares, este consejo ayuda a evitar muchos indicadores innecesarios.

Para mejorar el tiempo administrativo en que se responden las llamadas, se deben eliminar las fuentes de distracción que constituyen actividades realizadas durante los servicios telefónicos, como revisar y responder solicitudes de correo electrónico, monitorear, informar, usar un teléfono móvil, entre otros. Permita suficiente tiempo para estas actividades después de que finalice su servicio telefónico.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, F. (2022). *Plan de reingeniería comercial aplicado a la “Estación de Servicio Chunchi” para el año 2022*. Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador.

Alcarazo, D. G. (2021). *La gestión de activos productivos y el mejoramiento continuo de la empresa Servicios de Call Center del Perú SA*. Lima 2021. Escuela Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Álvarez, M., Guarín, L. y Bermeo, M. (2020). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, Colombia, vol.13 (13), pp. 2-11. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2551>

Alegría Polindara, R. L. (2018). *Diseño de una propuesta de reducción de llamadas transferidas para la operación de Colombia, en el Call Center de Telecenter panamericana a partir de la metodología DMAIC*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – UNICATÓLICA, Cali. Colombia.

Arias, J. (2016). *Analizar el impacto sobre la productividad por el incumplimiento de las normas básicas de ergonomía en un puesto de trabajo de un Call Center*. Fundación Universidad de América, Bogotá.

Armas, C. (2017). *Rediseño de la infraestructura de red, voz, datos, internet en la empresa LG Telecom Servicios de Call Center SA–lima; 2015*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú.

Cano, J. (2017). *Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center*. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima Perú.

Calero, A. (2019). *Estrategia tecnológica para el proceso de asignación de turnos en el sector de la salud pública*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Chicaiza, K. (2021). *Los procesos de empresas Call Center de Telecomunicaciones y sus efectos en la calidad del servicio al cliente*. Universidad Tecnológica Ecotec – ECOTEC Samborondón, Ecuador.

Da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM (2020). *¿Qué es un call center? Conoce cómo funciona y su importancia en la experiencia del cliente*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-call-center/>

Del Águila, W. y Sánchez Zamora, C. (2018). *Reingeniería de procesos del negocio y su influencia sobre la atención al cliente en la empresa turismo Carolina Travel S.A.C*. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Duarte, C., Quintero, E., Martínez, M. y González, C. (2020). *La implementación de herramientas RPA en una empresa del sector BPO & Contact Center y su impacto en la productividad*. Universidad el Bosque, Bogotá.

Enríquez, S. A. (2021). Flexibilidad y productividad: mecanismos de intensificación de control en el trabajo de los call centers, Quito (Ecuador). *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo - LAT*, 5 (11). <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/840>

Espinal Anchundia, J. (2022). *Reingeniería del proceso de atención al cliente en la empresa FINPAC CÍA LTDA para reducir los tiempos de atención*. Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Guerra, N. (2020). *Reingeniería de procesos aplicada a los niveles de atención al cliente de Mannucci Diesel SAC*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Guerrero Moncada, D. (2018). *Reingeniería de procesos, para establecer métricas de productividad en el back office de la empresa Despegar.Com*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

Hinostroza Cueva, J. W., & Santana León, K. (2019). *Aplicación de reingeniería de procesos para la reducción de costos logísticos en una contratista minera. Mala, 2019*. Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú.

Iturria, J. (2020). *Diseño de atención modular en una institución bancaria: atención al cliente-Propuesta de intervención*. Universidad Católica de Córdoba.

Iparraguirre, D. y Medina, A. (2020). *Reingeniería de proceso de atención al cliente en los últimos 10 años: revisión*. Universidad Privada del Norte, Perú.

Mayna, G. (2021). *Reingeniería del proceso de atención al cliente en la empresa Jesús Cautivo SA para reducir los tiempos de atención, Arequipa, 2021*. Universidad Autónoma San Francisco, Arequipa, Perú.

Meléndez, X. (2019). *Evaluación de la dosis de ruido recibido por un teleoperador de call center en agencia turística*. Universidad Internacional SEK, Ecuador.

Mendoza, Y. (2019). *La reingeniería y calidad en la atención al cliente en la empresa Jestir S.A.C, distrito Ate, año 2019*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Morales, M. (2019). *Mejora de la calidad de atención en una cuenta estratégica de un Contact Center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Morales, C., Manzanilla, R. y Xool, K. (2016). *Rotación de personal en los call center de Mérida, Yucatán, México*. Universidad Autónoma de Yucatán, pp. 87-87.
<https://www.revista.economia.uady.mx/index.php/reveco/article/view/62>

Montero Sevilla, K. y Quino, T. (2021). *Propuesta de reingeniería organizacional para optimizar la gestión de procesos en MAC Seguridad & Control, Piura, 2021*. Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú.

Navarro, M. (2019). *Reingeniería del proceso de atención al cliente en la mejora de la satisfacción del usuario de la municipalidad distrital de bellavista–Sullana. Piura. 2019*. Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú.

Oblitas, E. (2018). *Reingeniería de procesos para mejorar el servicio al cliente en un banco de las microfinanzas, Lima, 2018*. Norbert Wiener, Lima, Perú.

Pazmay, R. (2016). *Reingeniería del proceso de atención al cliente en la Agencia Banco Pichincha Cantón La Troncal*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Pinos, A. y Morocho, G. (2019). *Definición y análisis de procesos para la propuesta de un modelo de reingeniería en el departamento de servicio al cliente de “La Mega tienda del Sur”*. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Puell, J., Gamonal, J., Zavala, F., Ugarte, W. y Bautista, E. (2022). La Reingeniería como instrumento de gestión para reinventar los negocios empresariales para mayor competitividad nacional e internacional. *Universidad Y Sociedad*, 14, 792-800. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3192>

Quisbert Paillu, C. (2015). *Reingeniería en el proceso de atención al cliente en el área de créditos y operativa del Banco Unión S.A.* Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Velásquez, A. R. y Martínez, J. (2021). Factores de la reingeniería de negocios en tiempos de COVID-19. *Revista especializada de ingeniería y ciencias de la tierra*, 90–102. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/2446>

Zaldivar, M. y Díaz, A. (2023). Aplicación de la reingeniería en la gestión del diseño en el mantenimiento industrial. *A3manos, Universidad Cubana de Diseño*, 10 (19). <https://a3manos.isdi.co.cu/index.php/a3manos/article/view/329>