

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
“INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

Propuesta de un Modelo de Gestión para el sistema “Administrador del Conocimiento knowledge”, utilizado en el área de atención al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.

AUTORES

Ingrid P. Orellana Escobar

Hermann A. Klapp Fritz

PROFESOR GUÍA

Felipe Rosales Huerta

Concepción, enero del 2023

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, por el apoyo incondicional recibido, por darnos motivos para seguir adelante con esta difícil tarea, a nuestras respectivas parejas César y Viviana por su gran apoyo y compañía en este proceso.

Agradecimientos

A Dios, por la salud y la vida que nos concede lo que nos ha permitidito realizar este proyecto.

A nuestros hijos menores a quienes le hemos dejado de dar la dedicación que se merecen, pero lo importante es que todo se hace pensando en ellos, para entregarles una mejor vida.

A nuestros profesores quienes han sido excelentes profesionales y motivadores en la enseñanza.

Al profesor guía Felipe Rosales por su aporte en nuestro proyecto y compañeros que de una manera u otra nos hemos ayudado durante este tiempo.

Y finalmente a los compañeros de trabajo de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas por apoyarnos en la realización de este proyecto.

Resumen Ejecutivo

Hoy en día, se hace indispensable para las empresas tener alternativas de comunicación con sus clientes, ya sea para dar soporte, ofrecer o vender productos y servicios, atención de emergencias, reclamos o corte de servicios. A partir de este contacto o relación con el cliente, el equipo de un call center, tiene la oportunidad de brindar al usuario una experiencia de atención que puede ser del todo exitosa y gratificante para él. En la situación recién expuesta, se menciona un resultado positivo, pero bien se sabe que, como usuarios no siempre ocurre lo mismo, he aquí, la importancia de tener un cliente satisfecho y cautivo, ya que de esto depende la permanencia y existencia de la empresa. Por esta razón los ejecutivos de atención al cliente deben estar muy bien capacitados tanto en los procesos de la compañía como en el manejo de los tiempos, y de cómo brindar una excelente atención al usuario, elementos que dan valor a la empresa, y que imprimen un reconocimiento de los clientes, que hacen dar crédito a la marca.

Eventos como una lenta atención, falta de conocimiento del agente o ejecutivo, derivaciones o traspasos a otros agentes sin sentido, tiempos de espera excesivos, corte de la comunicación telefónica, son hechos que se desean evitar a toda costa, es por esto que se propone diseñar un Modelo de Gestión de atención al usuario mediante el sistema Knowledge de Salesforce, para el área de servicio al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. el cual propone una estructura de la información, seguida de un esquema de atención, con el objetivo de mejorar la atención al cliente, ya que este modelo de gestión incluye todos los factores relevantes que se necesitan para una buena atención.

Este estudio cuenta con un detallado análisis PESTEL que aborda los aspectos externos influyentes en la empresa, ya sea a través de una oportunidad o amenaza, y como análisis interno se diseñó una encuesta dirigida a los usuarios de los sistemas a utilizar, en este caso los ejecutivos de atención al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. donde la preferencia del sistema a utilizar da como resultado el expuesto en este estudio, “Knowledge”, el que forma parte de Salesforce, que es un CMR (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con los Clientes) que incluye diferentes aplicaciones, una de estas aplicaciones, “Knowledge” es la que se propone utilizar para el diseño del Modelo de Gestión de atención a usuarios, dado que esta aplicación ya está comprada para la empresa.

Este informe pretende ser la partida inicial para la implementación de la propuesta aquí descrita, ya que se están dando los primeros pasos en su uso, puesto que una parte de los ejecutivos saben de este sistema y empiezan a conocer sus características y beneficios, se espera que la gerencia tome conocimiento de este proyecto de título para que se implemente de manera oficial, y que este trabajo sea un aporte para la empresa BancoEstado contacto 24 horas S.A. de una manera concreta y directa en beneficio de sus clientes.

Índice General

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
Índice de figuras	9
Introducción.....	11
CAPÍTULO I	14
Antecedentes Generales.....	14
Contexto del estudio	15
Problemática Asociada.....	17
Justificación de la problemática.....	20
Objetivos del estudio	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Alcances y limitaciones	23
Breve descripción de la empresa.....	24
CAPÍTULO II.....	25
Marco Teórico	25
Modelo de Gestión.....	26
Qué es un Modelo de Gestión	26
Tipos de Modelo de Gestión	27
Importancia del Modelo de Gestión Empresarial.....	28
Servicio al Cliente.....	29
Que es el Servicio al Cliente	29
La importancia del servicio al cliente	30
El origen del servicio al cliente	31
Las nuevas formas de atención al cliente	31
El Cliente.....	32
Quienes son los clientes	33
El Usuario.....	33
La satisfacción al cliente	34
El proceso de comunicación.....	34

Etapas en la comunicación	35
Call Center	36
Calidad y Seguimiento de la Atención al Cliente	37
Qué es Calidad	37
Calidad en la atención al cliente.....	37
Control de Calidad	39
CAPÍTULO III	40
Marco Empírico.....	40
Metodología y Análisis.....	41
Análisis Interno.....	41
Descripción de la Empresa.....	41
Antecedentes de la Empresa.....	42
Organigrama de la Empresa	43
Descripción de Cargos	44
Descripción de Servicios.....	46
Tipo de Negocio	49
Declaraciones Corporativas y Estratégicas de la Empresa	49
Visión	50
Misión.....	50
Propósitos y Valores de la Empresa.....	50
Ventaja competitiva	52
Estrategias competitivas.....	52
Análisis Estratégico	54
Análisis Pestel	54
Factores Políticos.....	54
Factores Económicos.....	56
Factores Sociales	58
Factores Tecnológicos	62
Factores Ecológicos.....	66
Factores Legales	69
Investigación de Mercado.....	73
Muestreo.....	73
Tamaño de la muestra	73
Técnica de muestreo.....	75
Objetivo de la encuesta	75
Metodología	76
Análisis de Resultados de la Encuesta	77
Primera sección: Análisis de caracterización de la muestra.....	77

Segunda sección: Análisis sobre la experiencia y opinión del usuario del software	
Knowledge.....	81
Tercera sección: Análisis operacional sobre el software knowledge	85
Conclusión sobre el análisis de la encuesta.....	90
CAPÍTULO IV.....	91
Propuesta de Modelo de Gestión	91
Modelo de Gestión de la información para un centro de contacto	92
Base de Conocimientos del centro de contacto (KNOWLEDGE)	95
Flujo de la información y actores dentro en un centro de contacto	97
Modelo de Gestión basado en procesos	101
Pilares del modelo	102
Ciclo de Retroalimentación.....	103
Seguimiento y Control	103
Conclusiones.....	104
Sugerencias.....	107
Sugerencias sobre la investigación	107
Sugerencias hacia la empresa	107
Bibliografía.....	108
Anexo 1	111

Índice de figuras

Figura 1: Elementos del proceso de comunicación.....	35
Figura 2: Organigrama de la empresa	43
Figura 3: Declaraciones Corporativas	51
Figura 4: Ecuación para determinar tamaño de la muestra	74
Figura 5: Ecuación, tamaño de la muestra	75
Figura 6: Rango etario de las personas encuestadas	77
Figura 7: Género de las personas encuestadas	78
Figura 8: Comuna de residencia de las personas encuestadas	79
Figura 9: Servicio al cual pertenecen dentro de la empresa.....	80
Figura 10: Opinión sobre el acceso al software "Knowledge".....	81
Figura 11: Opinión de los usuarios sobre el funcionamiento del software "Knowledge"	82
Figura 12: Opinión de los usuarios sobre la disminución de su indicador de tiempo medio operacional (TMO).....	83
Figura 13: Opinión de los usuarios sobre cuál debe ser el software oficial de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas.....	84
Figura 14: Rango del tiempo medio operacional (TMO) de los encuestados.....	85
Figura 15: Opinión de los usuarios sobre mejoras que se le podrían aplicar al software	87
Figura 16: Valoración que le otorgan los usuarios al software Knowledge.....	89
Figura 17: Knowledge (Base de Conocimientos)	96
Figura 18: Primer nivel del ciclo de la Información	97
Figura 19: Segundo nivel del ciclo de la información	99
Figura 20: Tercer nivel del ciclo de la información	100
Figura 21: Actores y Ciclo de la Información.....	101
Figura 22: Modelo de Gestión Propuesto.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1: Diferencias entre Percepción y Expectativas de un cliente	34
Tabla 2: Antecedentes de la empresa	42
Tabla 3: Descripción de cargo "Gerente General"	44
Tabla 4: Descripción de cargo "Gerente de Operaciones"	44
Tabla 5: Descripción de cargo "Subgerencia de Planificación y Control"	44
Tabla 6: Descripción de cargo "Subgerencia de Recursos Humanos"	45
Tabla 7: Descripción de cargo "Ejecutivo de servicio al cliente"	45
Tabla 8: Indicadores Crediticios ESG	59
Tabla 9: Nomenclatura de componentes fórmula de cálculo de la muestra	74
Tabla 10: Sugerencias de los usuarios al nuevo software	88
Tabla 11: Flujograma de una llamada en BancoEstado Contacto 24 Horas	94

Introducción

De acuerdo al Artículo 1° del Decreto Ley N° 2079 de la Ley Orgánica, Banco Estado es una empresa autónoma del Estado de Chile, con personalidad jurídica y patrimonio propio. (Biblioteca del Congreso Nacional, s.f.) .

Los autores de la fuente citada (Huaiquil., 2019) explican que BancoEstado, en los últimos 10 años, ha experimentado grandes transformaciones para adecuarse al nuevo escenario financiero del siglo XXI, y así seguir cumpliendo con su rol social en forma moderna, competitiva, rentable y con bajo riesgo, utilizando, además, un proyecto global y consistente que le permite convertirse en uno de los bancos más modernos y eficientes, con tecnología de vanguardia y siempre pretendiendo ser líder en la entrega de servicios financieros masivos a sectores populares y alejados geográficamente, labor que complementa la filial BancoEstado Centro de Contacto.

El presente estudio tiene por finalidad, diseñar una propuesta de un modelo de gestión, basada en los procesos utilizados por el Banco, para la búsqueda de procedimientos establecidos por la compañía, del área de atención a clientes de la empresa BancoEstado Centro de Contacto.

Autores como (Tannia Elizabeth Huertas López, 2020) indican que un modelo de gestión es un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento.

Por otra parte, (Pro-optim, 2020) señala que un modelo de gestión que se basa en procesos se centra en la mejora continua de los procesos que operan en la organización. Las empresas que adoptan este modelo buscan monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas.

En este tipo de gestión, también se busca mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos.

Al mapear y proporcionar información relevante sobre los procesos, la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados adecuadamente con los objetivos de la organización.

Con un enfoque en la mejora continua de procesos, la empresa puede ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad.

Por otra parte, el servicio de atención al cliente es todo el soporte que se brinda a los clientes, ya sea antes, durante o después de la compra (postventa), y que los ayuda a tener una excelente experiencia con la empresa. La definición de atención al cliente va mucho más allá de la función de dar respuestas: el concepto de servicio es una parte muy importante de lo que significa la marca para los clientes; de hecho, hoy en día, es un factor crítico para el éxito de un negocio.

No importa si el objetivo es mantener o generar nuevos clientes, es necesario ofrecer calidad en la atención al cliente, que debe estar alineada al valor que la empresa quiere transmitir a los consumidores y a sus metas como un todo. De esta manera, tienen una gran oportunidad de estar en contacto con el cliente, de impulsar la gestión de relación con los clientes y de demostrar que se preocupan por ellos. (Salesforce, www.Salesforce.com, 2002)

Pese a esto, el servicio de atención al cliente enfrenta grandes problemáticas desde la perspectiva del cliente.

De acuerdo a la empresa de software (Revolution, 2022), este servicio puede considerarse como el talón de Aquiles de casi toda la empresa, ya que, para el cliente, contactarse con el proveedor de un producto o servicio, puede ponerle de mal humor sabiendo que en muchas ocasiones no le va a ser fácil obtener una respuesta a su solicitud y que tendrá que armarse de paciencia para conseguir lo que busca. Sin embargo, más allá de lo que se podría considerar como aceptable, es difícil encontrar compañías que se caractericen y destaquen por ofrecer una experiencia realmente memorable en lo que a esto se refiere.

Ahora bien, considerando que son muchos los errores que se comente en este tipo de negocios, es importante mencionar algunos de los más comunes, puesto que estos no solo alejan a las empresas de brindar una buena experiencia al cliente, sino que también representan un peligro latente al hacer que muchos de ellos dejen de serlo y, peor aún, se conviertan en detractores que pueden afectar seriamente su reputación.

Por todo lo anterior, se propone la incorporación de un modelo de gestión de búsqueda de procedimientos, el cual orientará al usuario en el nuevo sistema de búsqueda de procedimientos con el objetivo de poder trabajar para corregir estos fallos, específicamente, los que refieren a

la demora en la atención del cliente, para que estas debilidades se conviertan en ventajas competitivas para la empresa BancoEstado Centro de Contacto.

CAPÍTULO I

Antecedentes Generales

Contexto del estudio

(Huaiquil., 2019) menciona en su tesis que un call center, principalmente se basa en la utilización de plataformas telefónicas y equipos conectados para mantener el negocio y fortalecer la relación entre una empresa y sus clientes. En términos generales, consiste en una serie de operadores humanos o automáticos que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones cuyo objetivo central puede ser la venta, la atención de clientes, la cobranza, entre otros.

En relación a la opinión del Diario Financiero, en una columna referente a los Contact Centers (Financiero, s.f.), indican que en Chile la industria de contact centers genera más de 30 mil empleos y cada día es más necesaria para las grandes compañías que tienen que externalizar los servicios como gestión, atención de clientes y cobros a través de los contact centers.

Además (Financiero, s.f.), menciona que la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC), indica que desde que surgieron los servicios de esta área, este mercado registra crecimientos de un 15% al igual que a nivel mundial, por lo que representa una importante actividad económica que está viviendo un fuerte y vertiginoso crecimiento.

Todas las empresas requieren mantener una buena comunicación con los clientes para funcionar y entre una de esas opciones se encuentra el área de atención telefónica.

La manera más conveniente de conservar a los clientes y a su vez captar nuevos clientes, es teniendo una muy buena comunicación y atención de calidad mediante un centro de contacto telefónico.

En la actualidad los contact centers o centros de contacto pasaron de ser vistos como una plataforma de personas contestando llamadas, a ser centros de solución integral para los clientes, con procesos especializados, los cuales además sirven como sistemas de administración para soportar comunicaciones hacia y desde el correo electrónico, web, chat, SMS o fax.

Como se menciona en una columna del diario financiero (Financiero, s.f.) Los call centers se han vuelto un aliado estratégico de las compañías debido a que generan grandes beneficios para los negocios, entre ellos está el incrementar la posibilidad de obtener más negocios, conseguir una mayor retención de clientes y obtener una alta funcionalidad para implementar la venta y cobranza. La clave está en permitir que las empresas dediquen el 100% de su tiempo a su

especialidad y a lo que realmente saben hacer, asimismo, estos servicios mejoran significativamente sus metodologías de trabajo, aumentan la productividad y reducen los costos en compras de infraestructuras tecnológicas y/o la creación de nuevos departamentos.

Las proyecciones indican que el sector de contact centers seguirá creciendo con un promedio de un 6% anual en el país. Esta es una de las industrias más grandes en América Latina, y en Chile hay un gran potencial, ya que la calidad de su recurso humano, infraestructura, seguridad y condiciones económicas, convierten al país en uno de los centros más atractivos del continente junto con Colombia y algunos países centroamericanos.

Problemática Asociada

(icr-evolution, s.f.) menciona que la razón de ser de cualquier call center es proporcionar una experiencia 100% satisfactoria al cliente, o potencial cliente, que acude a la empresa. Para cumplir las expectativas y aumentar el retorno positivo, es fundamental conocer la opinión respecto al servicio recibido, e implementar mejoras para convertir las debilidades en fortalezas.

(Alcaide, 2015) menciona en su libro Los 100 errores de la experiencia de cliente lo siguiente: “Las decisiones que tomamos como consumidores se basan en la experiencia percibida. Cada contacto, cada interacción que vive un cliente, crea o destruye nuestra marca, condiciona su comportamiento de compra y el de buena parte de su red de contactos”.

Cada centro de llamadas es un mundo en sí mismo, con diferencias en las estructuras, tamaños y metodologías. Aun así, es cierto que hay algunos errores que se repiten con frecuencia, y que eliminarlos es esencial para ofrecer un servicio de alta calidad.

Según lo anterior, se plantean los errores más comunes de un call center:

1. Tiempos de espera infinitos.

El punto débil más común de un centro de llamadas es el tiempo que el cliente tiene que esperar para obtener respuesta a su consulta. Esta es la condición que más destaca cuando se pregunta por las posibles mejoras en la atención al cliente. Por tanto, es donde más énfasis se debe poner si se quiere conseguir brindar una experiencia positiva para el usuario.

Para reducir los tiempos de espera, y mejorar el flujo de trabajo de los agentes, es fundamental recurrir a herramientas de inteligencia artificial, como, por ejemplo, el uso de la distribución de llamadas automatizadas que funciona como primera línea de contacto ante la llamada del cliente.

De esta manera, se consigue dar una respuesta sin esperas, al mismo tiempo que se redirige la consulta hacia el departamento específico para cada ocasión. Además, esta estrategia también evita pasar la llamada a otro agente si no es estrictamente necesario, permitiendo la resolución del problema de forma ágil y eficaz.

2. Falta de estrategia y metodología.

Otro de los errores más comunes en un call center es el desconocimiento por parte del equipo de atención al cliente del producto o servicio ofrecido, así como la falta de estrategia interna, lo que afecta a la coherencia de la respuesta.

Por ello, es fundamental formar al personal para que conozca a fondo todos los elementos relacionados con la empresa. También es vital que el call center tenga una estrategia clara para unificar procesos y metodologías. En este sentido, deben abordarse cuestiones como las siguientes:

- ✓ Planificación de un discurso uniforme y coherente con la imagen de la empresa.
- ✓ Distinción de las diferentes áreas de consulta.
- ✓ Elaboración de una hoja de ruta que unifique los procesos para una mejor resolución de incidencias.
- ✓ Implantación de herramientas de medición de la experiencia del cliente.

Contar con un servicio de contact center experto y con una metodología de trabajo marcada es fundamental para mejorar la interacción con el cliente y generar un valor que permita seguir aumentando la cartera de clientes.

3. Tecnología obsoleta y compleja

Contar con herramientas obsoletas que no facilitan la comunicación entre el cliente y el agente es otro de los puntos débiles más comunes en un call center. Es importante que las empresas se mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y, por tanto, que inviertan en un software diseñado exclusivamente para dinamizar los procesos de forma sencilla, ágil y automatizada.

4. Desgastes de los agentes.

Otro punto débil a mejorar en un centro de llamadas es el desgaste o burnout, que repercute directamente en su capacidad para atender adecuadamente a los clientes.

Tratar con clientes enfadados, consultas repetitivas o grandes volúmenes de llamadas conforma un escenario estresante, generando mayor renuncia y rotación de los empleados.

Además, la mayoría de los centros de llamadas no tienen una trayectoria profesional para sus empleados, por lo que la falta de oportunidades de crecimiento también favorece a la pérdida de motivación en el equipo.

Para revertir esta situación y mejorar la experiencia del empleado, es muy importante, en primer lugar, ser honesto y claro sobre las funciones a desempeñar y las oportunidades reales de crecimiento en la empresa, para no generar falsas expectativas.

También es importante buscar incentivos que motiven al equipo, como por ejemplo ofrecer mejores condiciones salariales, horarios flexibles, realizar actividades de teambuilding (Trabajo en Equipo), participar en la toma de decisiones u ofrecer formaciones para mejorar sus habilidades.

Si se trabaja para corregir estos fallos o aquellos que apliquen según sea el caso, las empresas pueden hacer que estas debilidades sean su mayor ventaja competitiva y aquello por lo que logren diferenciarse dentro de su industria.

Justificación de la problemática

La función de la empresa BancoEstado Centro de Contacto es proveer a los clientes de un servicio no presencial, con cobertura nacional e internacional, utilizando la vía telefónica e internet. La prestación de servicios incluye captación de clientes, entrega de información de productos o servicios, telemarketing, asistencia técnica y satisfacción de clientes. (BancoEstado Contacto 24 Hrs S.A., n.d.)

En otras palabras, es un Centro de Atención Telefónica que cuenta con personal capacitado para vender, dar soporte y asistencia, realizar sondeos, y de una manera general, interactuar con los clientes del Banco.

Su funcionamiento consiste en la administración de un flujo de llamadas. Estas llamadas son recibidas a través de un conmutador, que mantiene las llamadas en espera y las direcciona, de acuerdo con la disponibilidad de los asesores o teleoperadores. (Silva, 2020)

Para evaluar el desempeño y saber si se está cumpliendo con los objetivos, es necesario evaluar la atención al cliente, y esto se logra a través de KPI que se calculan en base a métricas que son los datos brutos que representan el comportamiento de los clientes.

Los Indicadores y Métricas utilizados en la empresa son los siguientes:

➤ **Indicadores**

- **Tiempo Medio Operacional (TMO):** este indicador es uno de los más importantes y las empresas deben prestarle atención, ya que mide la duración de las llamadas atendidas por el equipo. A partir de este indicador es posible entender si existe algún problema en la empresa que esté demandando mucho tiempo.
- **Evaluación Post Atención individual (EPAI):** el EPAI es un indicador que mide la satisfacción del cliente. Sin embargo, él también se refiere al propio producto o servicio ofrecido por la empresa. En este contexto, el cliente debe evaluar si recomendaría la empresa a otras personas, utilizando una nota de 1 al 10.

➤ **Métricas**

- **Número de llamadas recibidas:** Esta métrica está relacionada con la cantidad de llamadas recibidas por el equipo. Es un dato interesante para entender si es necesario contratar nuevos colaboradores.
- **Tiempo de respuesta inicial:** Una de las métricas más importantes de una empresa, pero muchas veces puede ser olvidada. Para visualizarla basta con conferir la ventana de tiempo que existe entre el primer contacto y la respuesta de la empresa.
- **Resolución al primer contacto:** La métrica Resolución al Primer Contacto también es auto explicativa. Este dato puede ser obtenido a través de la división del número total de llamadas atendidas por el número de problemas resueltos en el primer contacto con la empresa.
- **Tasa de abandono:** Esta métrica permite identificar cuántos clientes desistieron de ser atendidos durante la relación con la empresa. Para calcular la tasa, es necesario sustraer el número de abandonos de la lista de contactos de la organización.

(Salesforce, www.salesforce.com, s.f.) Indican que estos indicadores y métricas son un análisis de datos que permite entender el comportamiento de los clientes a partir del almacenamiento y procesamiento de información. En ese sentido, es una actividad que ayuda a la hora de percibir nuevas oportunidades en la atención al cliente de la empresa, incluso a identificar posibles problemas en relación a los productos o servicios ofrecidos.

Durante el primer semestre del año 2022, según el sistema CRM (Salesforce) de la empresa, se obtuvieron los datos, que perdió aproximadamente 315 mil llamadas, lo que equivale al 4,5% del total de las llamadas ingresadas. Estas llamadas abandonadas se traducen en pérdida para la empresa y uno de los factores por los cuales se pierden llamadas, tiene que ver con la demora en la atención que brinda el teleoperador en la llamada inicial.

Es por esto que se propone el diseño de un Modelo de Gestión para el nuevo sistema de Búsqueda de Procedimientos que está incorporando la empresa, el cual, orientará al usuario, en el uso de este aplicativo. Con este modelo se espera disminuir la tasa de abandono de llamadas puesto que el teleoperador realizará de manera más rápida la interacción con el cliente y esto permitirá que atienda más llamados.

Objetivos del estudio

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión de atención al usuario mediante el sistema Knowledge de Salesforce, para el área de servicio al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.

Objetivos específicos

- Establecer un marco teórico que permita describir y detallar los conceptos en estudio.
- Analizar la situación actual de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas para poder detectar los factores del microentorno y macroentorno que afectan a la empresa.
- Identificar los factores que influyen en el proceso de la gestión de búsqueda de los teleoperadores que realizan atención al cliente.
- Elaborar un manual de procedimientos del nuevo modelo de gestión de búsqueda, para los ejecutivos del centro de atención al cliente.

Alcances y limitaciones

A continuación, se presentarán los alcances y limitaciones de la investigación:

Alcances:

- El desarrollo de la investigación se hará en la Empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.
- Se realizará una descripción de los procesos a modo de definición en donde se establecerán los procesos correctos definidos por la compañía.
- El sistema informático para desarrollar el proyecto se basa en la utilización de la aplicación Knowledge del software Salesforce.
- Se desea plantear un diseño para el modelo de gestión para los operadores telefónicos de atención de clientes.
- La implementación del modelo de gestión se compone solamente como fase de Diseño.

Limitaciones:

- El estudio no abarca las fases de desarrollo e implementación debido a las limitantes de tiempo. Por tanto, solo se abocará a la tarea de Diseño del Modelo de Gestión.
- La ejecución de este estudio se llevará a cabo solamente si las autoridades de la empresa lo consideran pertinente.
- Probablemente no se disponga con los recursos y gastos necesarios para la ejecución del presente estudio, lo que abre una posibilidad de considerarse en un futuro presupuesto por la Empresa.
- Además de una limitante de importancia, dice relación con el tiempo y los plazos establecidos según el programa y reglamento de la Habilitación Profesional de la carrera Ingeniería en Ejecución de Administración de Empresas, de la Universidad del Bío-Bío.

Breve descripción de la empresa

A continuación, se realizará una breve descripción de la empresa basada en la página corporativa de la empresa (BancoEstado)

BancoEstado Contacto 24 Horas es una sociedad de apoyo al giro de BancoEstado, cuya función es proveer a éste de un servicio no presencial, con cobertura nacional e internacional, utilizando la vía telefónica e Internet.

La prestación de servicios incluye captación de clientes, entrega de información de productos o servicios, aviso de vencimiento de obligaciones, telemarketing, asistencia técnica, actualización de datos, estudios de opinión y satisfacción de clientes, tracking publicitario.

Centro de Contacto cumple un rol fundamental en la promoción de campañas, servicios de ayuda a los ejecutivos, ofrecimiento de créditos de consumo, hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito y atención de preventa y postventa a los clientes de los segmentos de Personas, Micro y Pequeños empresarios, entre otros.

Visión: Queremos ser los mejores en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros, consolidándose como un aliado estratégico de BancoEstado, con un equipo de alto desempeño, en un grato ambiente laboral y contribuyendo al crecimiento y desarrollo local.

Misión: “Entregar soluciones a los usuarios y clientes de BancoEstado con interacciones oportunas de excelencia y calidad, contribuyendo al crecimiento y consolidación de éste, en el mercado financiero nacional”.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Marco Teórico

En el siguiente capítulo se presenta la base teórica considerada en esta investigación, la cual busca dar soporte conceptual a algunas definiciones relacionadas a Modelo de Gestión, Servicio Atención al Cliente y Call Center, puesto que se consideran primordiales para el entendimiento y desarrollo del informe.

Modelo de Gestión

Qué es un Modelo de Gestión

(Pérez Porto, 2008) menciona que un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Y pueden ser aplicados tanto a empresas públicas como a privadas.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión de las empresas privadas. El segundo se basa en la obtención de ganancias económicas mientras que el primero se basa en el bienestar social de la población.

Por otra parte, (Román, 2012) señala que un modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones.

(Souza, 2021) Indica que el modelo de gestión de una empresa es visto como una forma en que el gerente logra administrar a sus empleados, además de definir un conjunto de estrategias esenciales para que el negocio genere resultados.

(Souza, 2021) Señala además que el sistema de gestión está compuesto por varios puntos que sustentan la forma en que se conduce la empresa, tales como:

- Objetivo de negocio
- Valores e ideales compartidos entre todos
- Objetivos a alcanzar por cada departamento
- Perfil de los profesionales
- Cultura de la organización

- Políticas internas
- Conocimiento de mercado
- Seguimiento de la competencia

Tipos de Modelo de Gestión

El autor (Souza, 2021) plantea distintas definiciones sobre los modelos de gestión. A continuación, se presentarán 6 definiciones de modelo de gestión:

1. Gestión Democrática

La gestión democrática recibe este nombre precisamente porque es un tipo cuya toma de decisiones se basa en la participación de los empleados. Por tanto, este modelo ofrece la ventaja de aumentar el compromiso de los empleados, que empiezan a sentirse más valorados al saber que sus ideas serán tenidas en cuenta en la gestión del negocio.

Sin embargo, esto requiere el cuidado de los gerentes que tendrán que usar su experiencia y habilidades en gestión de personas para hacer frente a la fricción que puede ocurrir a través de los desacuerdos entre los miembros de la empresa.

2. Gestión Meritocrática

Este modelo se basa en la meritocracia respecto al trabajo realizado por los empleados. En definitiva, se eligen aquellos que presentan mejores desempeños y resultados en sus respectivos departamentos. El beneficio de adoptar este tipo es que todos saben que pueden ganar este reconocimiento si se desempeñan como se espera, lo que puede hacer que se involucren más.

Por otro lado, el ambiente de trabajo será más competitivo y esto puede causar problemas a algunos empleados que no pueden manejar muy bien la competencia en el trabajo.

3. Gestión enfocada a resultados

Todas las empresas, independientemente si son pequeñas, medianas o grandes, que se basan en la oferta de productos o servicios, ciertamente mantienen el foco en la obtención de resultados cada vez mayores. Este modelo es ideal para empresas emergentes que necesitan resultados a

corto plazo. o para aquellos que necesitan escalar el negocio y alcanzar el punto de equilibrio en un tiempo determinado, un escenario muy común en los startups.

4. Gestión por enfoque en procesos

A diferencia de los proyectos, los procesos no tienen principio, medio y final, ya que deben realizarse constantemente en aras de una mayor optimización del trabajo. Por lo tanto, la gestión enfocada en procesos sigue el mismo camino. De esta forma, el responsable de la empresa necesita tener una visión macro del propio negocio para poder observar la marcha de los procesos de cada departamento y asegurarse de que se siguen llevando a cabo de la forma esperada.

5. Gestión Autoritaria

A diferencia de algunos modelos presentados anteriormente en donde cuentan con la colaboración de los empleados, en este, la propuesta es contraria, porque el enfoque de la administración está en el gerente mismo. Las empresas que cuentan con socios muy jóvenes y con poca experiencia en el mercado pueden ver este modelo como el más adecuado para que todos tengan una sólida pauta de trabajo proveniente de aquellos con más conocimiento sobre la empresa y su nicho de actividad.

6. Gestión de la cadena de valor

Basado en el término creado por Michael Porter en el libro “Ventaja competitiva “, el modelo que sigue la cadena de valor requiere que el trabajo satisfaga las necesidades de los clientes con excelencia, además de seguir las tendencias del mercado. Por lo tanto, las empresas que opten por este modelo deberán centrarse en cómo generar valor para los clientes.

Importancia del Modelo de Gestión Empresarial

(Souza, 2021) Menciona que cuando se habla de gestión empresarial, el punto más importante a considerar no es el producto o servicio que la empresa tiene para ofrecer, sino el principal activo de la empresa: las personas que forman parte de ella.

Si la administración de todos los departamentos va bien, es sin duda porque sus miembros están ejecutando eficientemente sus tareas. Aquellos que no puedan hacerlo deben buscar a sus líderes y pedir ayuda.

Es por este motivo que, aunque exista una persona o equipo a cargo de RRHH, hay que ser consciente de lo que ocurre dentro de la empresa y de cómo es el nivel de satisfacción de los empleados, ya que está directamente relacionado con la eficacia del trabajo que llevarán a cabo.

Servicio al Cliente

Que es el Servicio al Cliente

(Salesforce, www.salesforce.com, s.f.) Indica que el servicio de atención al cliente es todo el soporte que se brinda a los clientes, ya sea antes, durante o después de la compra (postventa), y que los ayuda a tener una excelente experiencia con la empresa. La definición de atención al cliente va mucho más allá de la función de dar respuestas: el concepto de servicio es una parte muy importante de lo que significa la marca para los clientes; de hecho, hoy en día, es un factor crítico para el éxito de un negocio.

No importa si el objetivo es mantener o generar nuevos clientes, es necesario ofrecer calidad en la atención al cliente, que debe estar alineada al valor que la empresa quiere transmitir a los consumidores y a sus metas como un todo. De esta manera, tienen una gran oportunidad de estar en contacto con el cliente, de impulsar la gestión de relación con los clientes y de demostrar que se preocupan por ellos.

(Couso, 2005) Relata en su libro “La comunicación y la calidad del servicio en la atención al Cliente”, que, el **servicio al cliente** no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Otra definición del mismo autor señala que, **servicio al cliente** son “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes”.

Por ejemplo, se podrían mencionar:

- ✓ Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- ✓ Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- ✓ Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.
- ✓ El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- ✓ La recepción de pedidos de la empresa.

Todas estas actividades mencionadas constituyen los dos grandes grupos de actividades de una empresa: las llamadas actividades primarias o técnicas y las secundarias o comunicativas.

Existen otras definiciones, como según indica el autor Ariza F.J.; “Podemos definir la atención al cliente como el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto, y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible. Una empresa orientada a los clientes suele centralizar la relación con estos en un área específica y especializada de la empresa”.

La importancia del servicio al cliente

De acuerdo con (Salesforce, www.Salesforce.com, 2002), la atención al cliente es importante porque es una de las formas más efectivas de conocer la credibilidad de una marca, además de ser uno de los aspectos que más marcan la diferencia cuando una empresa quiere destacarse de la competencia. Cuando los clientes buscan atención, lo hacen porque confían en la empresa y creen que podrán ayudarlos en cualquier situación rápidamente. Por lo tanto, la excelencia en el servicio al cliente significa estar preparado para responderles de la mejor manera posible y estar presente de forma positiva en sus vidas. Cada vez más, los clientes esperan que sus problemas se resuelvan con agilidad y empatía y también esperan encontrar una forma fácil e intuitiva de autoservicio disponible las 24 horas del día en todos los dispositivos.

Desde el punto de vista de una empresa, el servicio al cliente es importante ya que puede convertirse en una herramienta estratégica, no solo para conseguir que los errores sean mínimos

y se pierda el menor número de clientes posible, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa.

El origen del servicio al cliente

De acuerdo con un estudio de Waseda University, en Japón, la historia del servicio al cliente empieza en la era preindustrial. Para el experto, “ser servido” era un privilegio de las clases más ricas, que descubrieron nuevas necesidades a medida que aumentaba su fortuna.

La idea de que un buen servicio debe ser inmediato, receptivo y satisfactorio tiene sus raíces en este modelo social. Con el advenimiento de la revolución industrial, las máquinas reemplazaron muchas funciones realizadas por los humanos y agregaron eficiencia a la ecuación.

Aunque cambió la forma de producir bienes, la industrialización no ha cambiado nuestras concepciones básicas de lo que constituye una experiencia positiva. Sin embargo, el origen del servicio al cliente todavía no aportaba un elemento con el que se esté muy familiarizados: la sensación de tener derecho a una atención espectacular.

En ese momento, alrededor del siglo XVIII, esto era un deseo o un capricho de un pequeño grupo de élite. Y con la evolución del servicio al cliente, nos convencimos de que se trataba de un principio fundamental y no negociable. (Silva, 2018)

Las nuevas formas de atención al cliente

Cuando se habla de servicio al cliente hoy en día, se refiere a un universo completamente nuevo. La nueva Era del Cliente obliga a trazar un buen plan de acción para un servicio más eficiente.

El autor (Salesforce, www.Salesforce.com, 2002) señala nuevas formas de relacionarse con los clientes, las cuales se señalan a continuación:

Inteligencia Artificial: Entre las nuevas tecnologías que están impactando en el servicio al cliente, una de las que más sobresale es la Inteligencia Artificial (IA). Actualmente, las empresas

necesitan adaptar la forma en que operan para crecer y crear conexiones con los clientes en un mundo más inteligente que nunca.

La inteligencia artificial ayuda a alcanzar ese objetivo y no es de extrañar que varios estudios señalan que, las interacciones con los clientes se gestionarán cada vez más por medio de este tipo de tecnología. Además, la IA ayuda a analizar datos, obtener perspectivas y hacer que el negocio y la experiencia que ofrece sean más inteligentes.

Chatbots: La evolución de la IA ha posibilitado avances en la automatización de la comunicación de manera más inteligente. Si, antes, los chatbots (robots desarrollados dentro de las aplicaciones de mensajería para automatizar el servicio) estaban basados en reglas predefinidas o comandos cerrados, hoy es posible hacer que esta atención sea cada vez más eficaz.

Los bots impulsados por inteligencia artificial entienden el lenguaje natural y siguen aprendiendo con cada conversación, evolucionando para interactuar cada vez mejor con las personas.

Actualmente, la principal demanda de los consumidores se refiere a la velocidad: que tan rápido la empresa puede ayudarlos cuando y dondequiera que estén.

El Cliente

Según la R.A.E. (Real Academia Española) se define como cliente a una “Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa”. Aquí podemos desglosar que para ser un cliente debe haber una relación entre una persona que tiene la intención de adquirir un producto o servicio y otra que vende ese producto o servicio. Para hacerse llamar Cliente una persona debe tomar una acción que conlleva a realizar una conexión o contrato acordado entre ambas partes.

Quienes son los clientes

En un apartado en la Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, (social, 1999) se menciona que los clientes son:

- ✓ Las personas más importantes para cualquier organización.
- ✓ No dependen de las empresas, sino que las empresas dependen de ellos.
- ✓ Son el fundamento del trabajo, no son una interrupción.
- ✓ Les hacen un favor a las empresas y no viceversa.
- ✓ Forman parte de la organización.
- ✓ Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. La labor de las organizaciones es satisfacerlos.
- ✓ Merecen el trato más amable y cortés.
- ✓ Representan el fluido vital de la organización, sin ellos, la organización no tendría razón de ser.

(social, 1999) Señalan que el cliente ha dejado de ser quien debe adquirir un producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga. El concepto de "cliente leal" está desapareciendo, pues el mundo cambia con tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren.

Hoy día, más importante que el precio es comprender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar por mejores productos o servicios. Las empresas deben ser capaces de manejar esa diferencia, con creatividad y habilidad para ofrecer oportunamente a los clientes.

Este nuevo enfoque es el que se conoce como servicio de calidad. Se orienta hacia el mejoramiento e innovación de los procesos para proporcionar servicios diferenciados y desarrollar una organización de valor para el cliente.

El Usuario

Se define como, “Dicho de una persona: Que tiene derecho de usar de una cosa ajena con cierta limitación”, conforme a lo que se describe en la R.A.E., principalmente se habla de un derecho

que posee una persona a utilizar una cosa o servicio, estableciendo la limitante de uso, respecto al Cliente, difiere porque el derecho de uso se convierte en adquisición del producto o servicio.

La satisfacción al cliente

(Couso, 2005) señala que la satisfacción del cliente o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo.

Tabla 1: Diferencias entre Percepción y Expectativas de un cliente

Percepción	Expectativa
Es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene, que variará en función de sus circunstancias.	Es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir, y está condicionada por las referencias externas y las experiencias anteriores.

Fuente: (Couso, 2005)

El proceso de comunicación

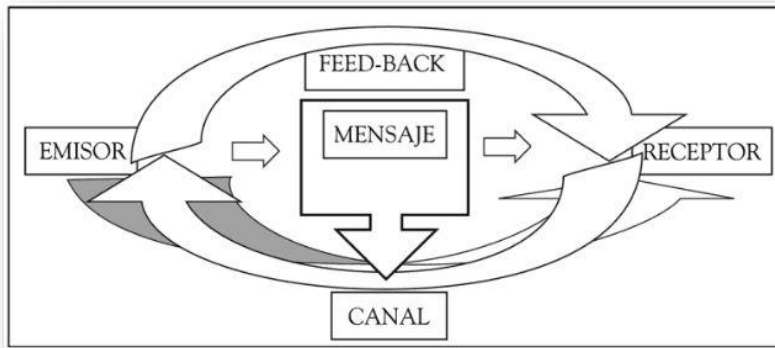
(Couso, 2005) señala que la comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente. Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia.

Cuando la empresa se comunica con sus clientes en persona, no solo transmite información concreta relativa a la situación, sino, además, todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa.

El aspecto físico de la persona que atiende a los clientes, es decir, su forma de vestir, su actitud, todo ello es información valiosa sobre el tipo de empresa y el servicio que ofrece a sus clientes.

El concepto de comunicación se basa en el siguiente concepto:

Figura 1: Elementos del proceso de comunicación



Fuente: (Couso, 2005)

En conclusión, los elementos fundamentales en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje y feedback.

Este último “feedback” o retroalimentación, es la transmisión de información en ambos sentidos, emisor > receptor > emisor, lo que produce un intercambio de mensajes, alternándose los papeles de emisor y receptor.

Etapas en la comunicación

Las etapas en el proceso de comunicación son:

- ✓ **Codificación del mensaje:** El vocabulario que se utiliza con el cliente debe ser comprensible por él, es decir, se debe sintonizar con el cliente, sin utilizar un vocabulario muy técnico ni tampoco muy coloquial.
- ✓ **Emisión del mensaje:** Se debe utilizar un volumen adecuado, ni demasiado alto, ni demasiado bajo, garantizando que el cliente pueda oír el mensaje a una intensidad que no moleste a su oído.

- ✓ **Recepción del mensaje:** Corresponde a la etapa en que la información llega a su destino, receptor.
- ✓ **Comprobación de la comprensión del mensaje:** Por último, se debe comprobar la comprensión del mensaje. En esta etapa, el emisor pide al receptor alguna señal que le permita confirmar que el significado del mensaje ha sido alcanzado.

El lenguaje utilizado en la comunicación, generalmente, es lenguaje verbal, pero, también existe el lenguaje no verbal que comprende: lenguaje gestual, (matices de expresión) y lenguaje corporal, que afecta a la apariencia física y los ademanes o modo de moverse.

En la comunicación pueden aparecer obstáculos que entorpecen el proceso de comunicación, pudiendo incluso llegar a anularlo.

Los principales obstáculos son:

- ✓ No compartir el mismo lenguaje.
- ✓ La falta de voluntad del emisor.
- ✓ La defensividad.
- ✓ El conocimiento insuficiente de los productos o servicios.
- ✓ La incapacidad para escuchar.
- ✓ El entorno.

Call Center

Qué es un Call Center

Es una frase de origen inglés adaptada al idioma español, que traducida se denomina, “Centro de Llamados”, que básicamente se puede describir como una oficina o grupo de personas reunidas, que se encuentran capacitadas para atender a clientes a través del servicio telefónico.

Calidad y Seguimiento de la Atención al Cliente

Qué es Calidad

(Atención al cliente, 2010) En este libro se define Calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes.

Esta es una definición de calidad que está centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

La Real Academia Española define el término calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Existen variadas definiciones de calidad, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan sus requerimientos.

Calidad en la atención al cliente

La Calidad en la atención es clave para lograr un proceso óptimo dentro de la organización, para que este proceso pueda ser cuantificado se le debe dar un seguimiento de manera constante, el autor Blanco M.A. en su libro dice que existen 3 elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento en los procesos de atención al Cliente que buscan la calidad de ellos:

1. **Determinación de las necesidades del cliente.** El cliente tiene todo el protagonismo en la decisión de sus necesidades y, sobre todo, de sus deseos, ya que en realidad son estos los que determinan el éxito o no de un producto o servicio y su continuidad en el mercado.
2. **Revisión de los ciclos de servicio.** Hay que determinar las necesidades del cliente bajo parámetros de ciclo de atención. En la actualidad, las compras de los clientes se generan

de una forma bastante libre y sin acogerse a reglas determinadas; no obstante, los sistemas de calidad que intentan buscar parámetros y medidas de los movimientos del cliente logran analizar elementos comunes en la decisión de compra.

3. **Encuestas de Servicio con los Clientes.** Un correcto control de atención debe partir siempre de una información especializada, en la que el usuario pueda expresar con claridad sus preferencias, dudas o quejas de manera directa a otras personas; en concreto una de las mejores formas de analizar los niveles de satisfacción al cliente es la realización de cuestionarios.

(Valarie Zeithaml, 2002) definen la calidad de un servicio como “la evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.”

Es un componente primordial en las percepciones del cliente en el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes.

Cuando se ofrece el servicio directo al cliente o éste se complementa con un producto físico, la calidad también juega un rol fundamental para la determinación de la satisfacción del cliente.

Los autores de la fuente antes citada, identificaron 5 elementos o dimensiones determinadas de la calidad del servicio:

- **Confianza o Fiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad o Capacidad de Respuesta:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía:** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, las personas y los materiales escritos.

Control de Calidad

(Schroeder, 2002) Menciona que el control de calidad del proceso se utiliza para la inspección del producto o servicio mientras se está produciendo. Se toman los muestreos periódicos de la salida de un proceso de producción. Cuando después de la inspección de la muestra hay razones para creer que las características de la calidad del proceso han cambiado, el proceso se detiene y se realiza una búsqueda para identificar la causa posible. Esta causa podría ser un cambio de operador, la máquina o el material. Cuando se ha encontrado y corregido la causa, el proceso se inicia nuevamente.

El mismo autor citado define también que el control de calidad en las industrias de servicios se ha quedado atrás en comparación con las manufacturas por varias razones. Primero, los servicios son más difíciles de medir debido a que son intangibles, mientras que las características de un producto manufacturado se pueden medir y especificar.

La calidad de un servicio se relaciona con ciertos aspectos intangibles tales como la atmósfera en un restaurante, la sonrisa de un mesero y el sentido del cliente hacia el bienestar. No obstante, la calidad no se puede controlar a no ser que se mida. Por lo tanto, es imperativo que las industrias de servicio midan lo que puedan y desarrollen nuevas e innovadoras técnicas de medición para los servicios intangibles.

CAPÍTULO III

Marco Empírico

Metodología y Análisis

En el presente capítulo se realizará un análisis cuantitativo de corte transversal no experimental a través de fuentes primarias como un cuestionario aplicado al área de servicio al cliente. Y a través de fuentes secundarias, como la información que ha sido motivo de estudio de otros autores. Todo esto con el fin de analizarlas para elaborar el Modelo de Gestión de búsqueda de Procedimientos.

Con lo anterior, se darán a conocer las principales métricas e indicadores en la atención al cliente. Luego se identificarán las llamadas abandonadas (tasa de abandono) durante el primer semestre del año 2022 con el fin de tener un dato real de la empresa. Este dato será obtenido del sistema CRM de la empresa y se mostrará mes a mes.

En relación a la estructura del contenido que se abordará, se puede mencionar que, se realizará un análisis interno de la empresa, luego se realizará un estudio de mercado con su respectivo análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de una encuesta. Se finalizará con un análisis del microentorno y macroentorno para determinar la situación en la que se encuentra la empresa.

Análisis Interno

A continuación, se realizará una descripción de la empresa para poder analizar su situación financiera, identificar su estructura y conocer en detalle sus productos, servicios y procedimientos.

Descripción de la Empresa

BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. es una sociedad de apoyo al giro de BancoEstado, cuya función es proveer a éste de un servicio no presencial, con cobertura nacional e internacional.

La prestación de servicios que realiza la empresa son las siguientes:

1. Servicio Atención Clientes
2. Servicio Atención Comercial
3. Servicios Específicos
4. Servicio Filtro
5. Servicio Call Back
6. Servicio Redes Sociales
7. Servicio Conecta

La descripción de estos servicios se detallará más adelante.

Antecedentes de la Empresa

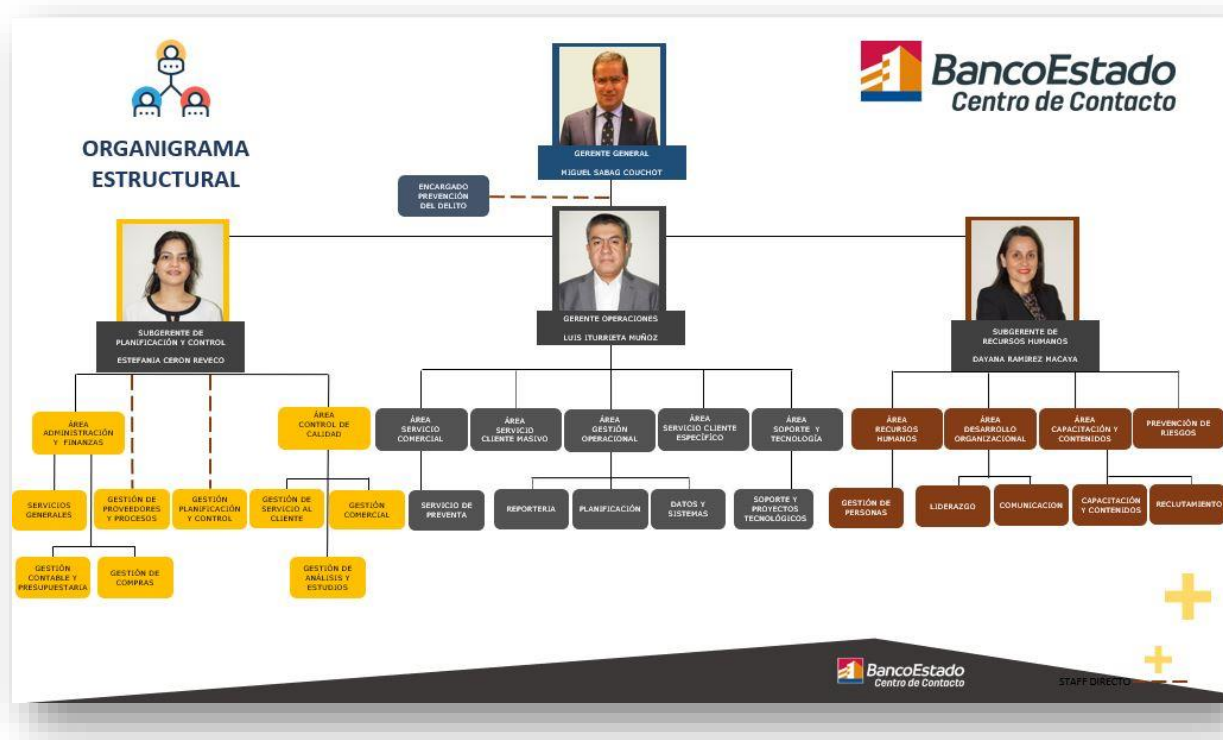
Tabla 2: Antecedentes de la empresa

Nombre:	BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.
Rut:	96.979.620-1
Gerente General:	Miguel Sabag Couchot
Gerente de Operaciones:	Luis Iturrieta Muñoz
Subgerente de Planificación y Control:	Estefanía Cerón Reveco
Fecha de constitución:	3 de diciembre de 2001
Dirección:	Avenida el Parque N°179, Lota

Fuente: Elaboración Propia

Organigrama de la Empresa

Figura 2: Organigrama de la empresa



Fuente: BancoEstado Contacto 24 Horas.

Descripción de Cargos

Tabla 3: Descripción de cargo "Gerente General"

Nombre del Cargo	Gerente General
Área	Gerencial
A quien reporta	Directorio
Familia de Cargo	Nivel Estratégico
Propósito General del Cargo	
Dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. Además de dirigir la elaboración de los planes estratégicos, operativos, los presupuestos, las inversiones y los estados financieros.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Descripción de cargo "Gerente de Operaciones"

Nombre del Cargo	Gerente de Operaciones
Área	Gerencial
A quien reporta	Gerente General
Familia de Cargo	Nivel Estratégico
Gerencia	Gerencia de Operaciones
Propósito General del Cargo	
Implementar los procesos y prácticas correctas en la empresa. Formular estrategias, mejorar el rendimiento, comprar material y recursos y asegurar el cumplimiento de las normas aplicables.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Descripción de cargo "Subgerencia de Planificación y Control"

Nombre del Cargo	Subgerencia de Planificación y Control
Área	Gerencial
A quien reporta	Gerente General
Familia de Cargo	Nivel Estratégico
Gerencia	Gerencia de Operaciones
Propósito General del Cargo	
Elaborar el plan estratégico para la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas en el mediano y largo plazo. En coordinación con la administración, definir planes de acción y metas a concretar para lograr cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Descripción de cargo "Subgerencia de Recursos Humanos"

Nombre del Cargo	Subgerencia de Recursos Humanos
Área	Gerencial
A quien reporta	Gerente General
Familia de Cargo	Nivel Estratégico
Gerencia	Gerencia de Operaciones
Propósito General del Cargo	
<p>Gestionar y coordinar los procesos del área de Recursos Humanos, junto con crear nuevas estrategias para esta, de acuerdo con los requerimientos internos, normativa vigente y los propósitos de la empresa, para fortalecer el clima y la cultura organizacional.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Descripción de cargo "Ejecutivo de servicio al cliente"

Nombre del Cargo	Ejecutivo de Servicio al Cliente
Área	Servicio al Cliente
A quien reporta	Supervisor Servicio al Cliente
Familia de Cargo	Nivel Operativo de Gestión
Gerencia	Gerencia de Operaciones
Cliente	Interno
Propósito General del Cargo	
<p>Asistir y brindar una atención de excelencia y de calidad en el Área Servicio al Cliente (Masivo) de BancoEstado Contacto 24 Horas S.A; entregando soluciones inmediatas con informaciones claras y precisas a los clientes de Banco Estado y/o Clientes internos, a través de una estructura, políticas y procedimientos definidos por la organización que permitan atender y gestionar las necesidades diarias de cada solicitud, llamado atendido o generado, en las distintas modalidades (Presencial y/o Teletrabajo) como también en los distintos servicios que se asignen o requieran según la necesidad de la filial, asegurando la calidad de atención y niveles de atención y la satisfacción del usuario final.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de Servicios

Servicio Atención Clientes: Corresponde al principal servicio que atiende el centro de Contacto BancoEstado 24 horas y es el más importante y masivo de la Corporación BancoEstado, atendido a través de los fonos 600 200 7000 y 800 80 20 20, en horario continuado de lunes a domingo, contando con un equipo especializado de más de 1000 ejecutivos altamente capacitados para poder entregar un servicio de excelencia.

Su función principal es establecer interacciones de manera oportuna con los clientes de BancoEstado dirigido al segmento Personas, atendiendo los requerimientos de manera eficiente y de calidad.

En este servicio se atienden clientes del segmento persona natural que realizan consultas de Preventa, que se refiere a consultas generales de productos y servicios que ofrece BancoEstado a sus clientes y no clientes; Venta como depósitos a Plazo, Fondos Mutuos, APV, entre otros; Y Postventa como consultas de Estado de Cuenta, valor cuota, problemas con transferencias y pagos, orientación en los distintos canales de BancoEstado, Reclamos, etc.

Servicio Comercial: Corresponde al área de ventas de la empresa, es atendido a través de la línea 600 400 7000 en horario de lunes a viernes de 09:00 a 21:00 horas. Cuenta con un equipo especialista de alrededor de 100 ejecutivos altamente calificados. Ofrecen productos solo al segmento persona natural de BancoEstado y los productos ofertados son Crédito Personal, Tarjeta de Crédito y Seguros.

Servicios Específicos: Involucra los segmentos de Microempresas, Pequeña Empresa y Empresa. Este servicio atiende a los clientes persona natural con giro comercial y persona jurídica, a través de las líneas 600 200 6000 – 600 320 1000 y 600 200 4040 en horario de lunes a viernes de 08:00 a 20:00 horas. Atienden solo la preventa y postventa de los productos disponibles para estos segmentos.

Este equipo cuenta con alrededor de 15 ejecutivos especialistas en estos segmentos.

Servicio Filtro: Es un servicio orientado a atender requerimientos de clientes del segmento persona natural, pero enfocadas principalmente a los clientes Alta Relación, que cuentan con mayor poder adquisitivo. A ellos se les brinda una atención preferencial.

El modelo del servicio es que el cliente llama a su Ejecutivo de Negocios (EDN) pero, al estar ocupado, el llamado se transfiere al call center.

El ejecutivo Filtro Alta Relación puede realizar diversas gestiones en línea de preventa y postventa dentro de las cuales se mencionan: Simulación de créditos, Documentación, Requisitos, Información general de productos, entrega de información del estado de tramitación de productos crediticios, y asimismo en la posventa se realizan solicitudes de transferencias, Pagos, orientación a través de la página, envío de cartolas, entrega de información de cuentas, emergencias bancarias, etc.

Finalmente, este modelo de atención requiere una comunicación continua del ejecutivo Alta Relación con el Ejecutivo de Negocios (EDN), generando con esto una resolución más rápida al cliente.

Cuenta con un equipo especialista de alrededor de 50 ejecutivos y atienden en horario de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas.

Servicio Call Back: Este servicio es parte del Servicio de Atención al Cliente, pero no atiende directamente al cliente, sino más bien, atienden las gestiones de los ejecutivos. Este equipo conformado por 18 ejecutivos, tienen otras atribuciones que le permiten resolver los inconvenientes que presentan los clientes. El modelo de atención es, recibir una interacción creada por el Ejecutivo de Atención al Cliente para resolver e informar a éste a través de un correo electrónico o WhatsApp.

Este equipo trabaja de lunes a domingo en horario continuado.

Servicio Redes Sociales: Este servicio atiende todas las consultas que realizan los clientes a través de:

- ✓ Facebook
- ✓ Messenger
- ✓ Twitter
- ✓ DM
- ✓ WhatsApp

La prioridad de este servicio es resolver en primera línea, siempre y cuando la consulta de carácter general, si no lo es, se orienta al cliente a que realice la consulta a través de otros canales disponibles como Sitio Privado, App o Servicio Telefónico.

Cuenta con un equipo especializado de aproximadamente 50 ejecutivos y trabaja en horario continuado de lunes a domingo.

Servicio Conecta: Este es un nuevo servicio incorporado este año. Se trata de una forma de autoatención, tanto para clientes y no clientes, los cuales podrán realizar sus trámites sin la necesidad de viajar a una sucursal de BancoEstado, ya que se encuentra instalado en 73 comunas o localidades remotas de nuestro país donde no cuentan con sucursales o BancoEstado Express.

A través de estos módulos de autoatención los clientes podrán consultar saldos, revisar sus últimos movimientos, imprimir o enviar cartolas, configurar sus claves y sus tarjetas, actualizar sus datos de seguridad, pagar créditos, cobrar pagos en efectivo y comunicarse con un ejecutivo de BancoEstado a través de una video llamada.

Estos módulos cuentan con un sistema de autenticación Biométrica, que tienen el mismo nivel de seguridad que una sucursal presencial. En cada uno de estos módulos se encuentra un anfitrión presencial para guiar a los clientes.

Este equipo cuenta con alrededor de 20 ejecutivos altamente calificados para atender a los clientes cuando estos seleccionan la opción videollamada. Atienden en horario de lunes a viernes de 08:00 a 18:00 horas.

Tipo de Negocio

El modelo de negocio que la empresa trabaja, se conoce también como diseño de negocio, y es la planificación que realiza la empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En que se encuentran definidas las pautas a seguir para atraer clientes, las ofertas de producto e implementar estrategias, y la configuración de los recursos de la compañía.

Esto se simplifica en el cómo, BEC24H genera las estrategias, y además la forma en que desarrolla el trabajo la entidad para llevar a la empresa a mantenerse en el tiempo, para lograr las metas propuestas y crecer a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que esta despliega una serie de estrategias, políticas, procesos, lineamientos, normativas y equipos de trabajo que dirigen sus labores en post del cumplimiento de las metas de BancoEstado, con una serie de recursos que sostienen la rentabilidad en equilibrio, para la particularidad de esta filial, es decir, los gastos están equilibrados a los ingresos, por lo que todos los recursos dependen de la programación de los presupuestos, dotaciones y disposiciones de trabajo para que el negocio cumpla con el rol dentro de la corporación BancoEstado.

Declaraciones Corporativas y Estratégicas de la Empresa

La visión diseñada para la Filial BancoEstado Contacto 24 Horas S.A., fue integrada a la estrategia de negocios en el año 2012, en el momento en que la empresa replantea su cultura organizacional e imagen corporativa. Para la nueva administración que dirige la entidad, la visión, misión, propósito y valores corporativos son un pilar fundamental en el enfoque estratégico con el que se trabaja para lograr las metas y objetivos que ésta se ha propuesto.

En la actualidad la empresa quiere replantear nuevamente su imagen corporativa, por lo cual se espera que el próximo año cuente con nuevas declaraciones corporativas.

Visión

“Queremos ser los mejores en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros, consolidándose como un aliado estratégico de BancoEstado, con un equipo de alto desempeño, en un grato ambiente laboral y contribuyendo al crecimiento y desarrollo local”

Misión

“Entregar soluciones a los usuarios y clientes de BancoEstado con interacciones oportunas de excelencia y calidad, contribuyendo al crecimiento y consolidación de éste, en el mercado financiero nacional”

Propósitos y Valores de la Empresa

- **Conducta Ética.**

Actuamos con profesionalismo, honestidad, solidaridad, integridad moral y lealtad.

- **Excelencia.**

Desarrollamos un trabajo de calidad que refleja resultado satisfactorio y acorde a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos

- **Respeto.**

Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones Interpersonales con los clientes y compañeros de equipo.

- **Compromiso.**

Somos responsables del desarrollo y crecimiento de la empresa y de todos quienes la componen.

- **Equidad.**

Aseguramos las oportunidades de desarrollo sobre la base de las competencias, mérito y la aportación profesional.

Figura 3: Declaraciones Corporativas

BancoEstado
CONTACTO 24 HORAS

VALORES CORPORATIVOS:

Conducta Ética
Actuamos con profesionalismo, honestidad, solidaridad, integridad moral y lealtad.

Exelencia
Desarrollamos un trabajo de calidad que refleja resultados satisfactorios y acordes a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

Respeto
Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de equipo.

Compromiso
Somos responsables del desarrollo y crecimiento de la empresa y de todos quienes la componen.

Equidad
Aseguramos las oportunidades de desarrollo sobre la base de las competencias, el merito y la aportación profesional.

Misión:
Entregar soluciones a los usuarios y clientes de BancoEstado con interacciones oportunas de excelencia y calidad , contribuyendo al crecimiento y consolidación de éste, en el mercado financiero nacional.

Visión:
Queremos ser los mejores en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros , consolidándonos como un aliado estratégico de BancoEstado , con un equipo de alto desempeño, en un grato ambiente laboral y contribuyendo al crecimiento y desarrollo local.

Fuente: BancoEstado Contacto 24 Horas.

Ventaja competitiva

BancoEstado Contacto 24 Horas es el único call center que tiene la corporación BancoEstado, y esta es su principal ventaja competitiva, ya que es el banco que cuenta con la mayor cantidad de clientes de todo el país.

Por otra parte, BancoEstado siempre se encuentra en la constante búsqueda de satisfacer a sus clientes, utilizando estrategias que le permitan ser reconocido como “el único o el primero”. Este año innovaron con la incorporación de los módulos de autoatención que fueron instalados en 73 comunas donde no hay bancos ni sucursales express, permitiéndoles mejorar el reconocimiento de su marca con el logo “llegar a cada rincón de Chile es nuestro compromiso” y aumentando con esto su ventaja competitiva frente a sus competidores.

Estrategias competitivas

Calidad de atención

- Mejorar la calidad de atención.
- Capacidad de resolver en primera línea los requerimientos de los clientes.
- Mejorar el contacto del cliente con los ejecutivos.
- Gestionar las mejoras en los procesos y tecnologías.

Estrategias de crecimiento

- Incrementar el uso de los productos comerciales.
- Apalancar los requerimientos comerciales de los clientes.
- Cumplir con las metas comerciales.
- Controlar la gestión comercial de call externos.

Estrategias de desarrollo

- Gestión de las personas.
- Promover el desarrollo organizacional.

- Fomentar los valores corporativos: La responsabilidad, la meritocracia y la transparencia.
- Potenciar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Estrategias de negocio

- Gestión de los costos.
- Gestión de gastos del presupuesto en el ámbito de personas, administración y depreciación.
- Optimizar los costos por contacto (eficiente tratamiento de las transacciones).
- Controlar la dotación.
- Obtener mayor provecho de los recursos tecnológicos.
- Eficientar los procesos de apoyo a la gestión de operaciones.

Estrategias funcionales

- División de áreas estratégicas en la empresa.
- Organización de equipos de trabajo especializados.
- Desarrollo de personal capacitado en el desarrollo de focos estratégicos.

Otras estrategias competitivas

- Conocer y trabajar en base a los focos estratégicos del cliente BancoEstado.
- Certificación en materias de calidad y herramientas de desarrollo de procesos.
- Rol social empresarial.

Análisis Estratégico

El presente análisis tiene por objetivo identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación.

Análisis Pestel

El análisis de Macroentorno permite a la empresa conocer su situación actual respecto al entorno general dentro de una sociedad. Observar y predecir el Entorno es de suma importancia puesto que nos va a permitir conocer tendencias y eventos pasados que pueden determinar hechos relevantes. Este análisis se centra en los aspectos dados por las Oportunidades y Amenazas que puedan afectar a la empresa. Si se detallan estos aspectos o factores se pueden mencionar; los Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Al unir las primeras letras se obtiene el conocido Análisis P.E.S.T.E.L. (Desarrollado por Johnson y Scholes) que estudia el Macroentorno que inciden en la empresa en estudio. A continuación, se describen los factores involucrados en este análisis del Macroentorno.

Factores Políticos

Este factor estudia la situación política de un país, como sus gobernantes afectan a través de las políticas de gobierno a las empresas. Una forma de analizar este factor es conocer el análisis externo y la clasificación de riesgo de Chile, para ello, se hará uso de la información emitida por la calificadora Moody's cuya labor es realizar investigación financiera internacional y análisis de entidades comerciales y gubernamentales, en este caso se utilizará el informe emitido el 15 de Septiembre del este año 2022, respecto a los cambios que ha sufrido Chile (Moody's, 2022) en donde la Agencia clasificadora Moody's indica que "Después de más de cuatro años sin movimientos, Moody's Investors Services bajó las calificaciones del emisor y de deuda senior (La deuda senior es un tipo de deuda emitida por un agente económico de la mejor calidad crediticia posible) no garantizada de largo plazo de Chile a A2 desde el A1 en que se encontraba desde julio del 2018. El principal fundamento detrás de este ajuste fueron las 'tendencias fiscales

que han debilitado gradual, pero persistentemente el perfil crediticio de Chile’, se lee en un comunicado. La agencia recuerda que, si bien el país enfrentó la irrupción del Covid-19 con una deuda inferior a la de sus pares y con reservas fiscales, “su carga de la deuda había estado aumentando constantemente antes de la crisis y la pandemia exacerbó la tendencia al alza”

Entre otras materias, además plantea que “el decisivo rechazo” del país a la nueva Constitución indica que “el consenso político probablemente ha cambiado a favor de cambios más modestos en los acuerdos sociopolíticos y económicos de Chile, tras el malestar social que comenzó en 2019”. Pero, recalca que “el proceso de reforma constitucional sigue sin resolverse y probablemente conducirá a un aumento estructural del gasto social en un momento en que las perspectivas de crecimiento a medio plazo siguen siendo modestas”. Alertan que “la incertidumbre persistirá hasta que se defina claramente el proceso de redacción y aplicación de una nueva constitución”, y que probablemente “el sentimiento de inversión siga siendo moderado hasta que el proceso esté más claramente definido y surja el consenso político”.

Si bien la clasificadora reconoce que, “el gobierno ha enfatizado su compromiso con la consolidación fiscal y ha tomado medidas que han llevado a una corrección material de las cuentas fiscales en 2022”, también alerta que “la economía política que subyace a las crecientes presiones del gasto social plantea retos a estos esfuerzos en los próximos años”.

Aunque Moody’s considera los potenciales mayores ingresos fiscales, como resultado de la reforma tributaria que impulsa el gobierno, también prevé que la carga de la deuda siga aumentando desde el 36% actual, para superar el 40% en el mediano plazo.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, se puede apreciar que aún hay temas que pendientes que resolver ya sea por medio de la reforma tributaria, y por otro lado la pendiente redacción de la Constitución de Chilena, además se suma, lo concerniente a cómo va a afectar económicamente el reciente ingreso de Chile al TPP11, que según las autoridades se implementará a principios del año 2023. Haciendo un breve análisis el país se encuentra en una etapa de recesión económica, afectada por la inflación, retiros de fondo de AFP, y economía mundial, a pesar de los indicadores actuales se pronostica un crecimiento leve para el 2023, desde este punto de vista es un futuro incierto, lo que pueda ocurrir en el país y de cómo afectará

a la empresa, por ahora se puede considerar que la situación política actual presenta una amenaza para la compañía.

Factores Económicos

Para analizar el factor económico es necesario conocer el comportamiento del PIB (Producto Interno Bruto) el cual es el conjunto de bienes o servicios producidos en un país durante un periodo determinado de tiempo, por lo general un año, y la Demanda interna, que corresponde al consumo de los hogares dentro del mismo periodo.

De acuerdo a lo informado por el Banco Central, indicando los dos primeros trimestres (Central, Banco, 2022) de este año 2022, “El PIB del primer trimestre no obtuvo variación manteniendo un crecimiento de un 7,4%, y durante el segundo trimestre hubo una leve alza de un 5,4 a un 5,6%. Desde la perspectiva del origen en el primer trimestre no se presentaron revisiones significativas y en el segundo trimestre, las revisiones de mayor contribución al alza ocurrieron en servicios personales, comercio y transporte; a la baja, la mayor incidencia se ubicó en industria manufacturera.”

Al informar sobre los gastos de los hogares, el Banco Central informó que: “Desde la perspectiva del gasto, la demanda interna se revisó al alza en ambos trimestres, pasando de 12,6 a 12,7% en el primero y de 8,7 a 8,9% en el segundo. La nula variación del PIB en el primer trimestre se explicó, en términos de incidencia, por una corrección a la baja en las importaciones de bienes que fue compensada por una revisión al alza en la variación de existencias y en el consumo de servicios.

En el segundo trimestre, las mayores correcciones al alza, en términos de incidencia, se ubican en el consumo del gobierno y en las importaciones. Contrarrestó en parte lo anterior una revisión a la baja en la FBCF (formación bruta de capital fijo) en maquinaria y equipo y en las exportaciones de bienes.

En su informe de septiembre de este año 2022, la calificadora Moody's indica que la acumulación de deuda pública se convirtió en una preocupación crediticia clave incluso antes de la pandemia. Los déficits fiscales persistentes han llevado a un aumento ininterrumpido de

la deuda del gobierno general en relación con el PIB al 36 % en 2021 desde alrededor del 11 % en 2011.

El tipo de cambio respecto al dólar Estadounidense ha sufrido variaciones durante el año, llegando a su peak el 15 de Julio superando los \$1.000 pesos, pero si se compara el comienzo de año donde su valor era de \$844 pesos con el valor al 9 de diciembre de este año 2022, que obtuvo un valor de \$878, se puede decir que hay una variación de casi un 4%, por muy bajo de la variación del IPC en la misma fecha, principalmente impulsado por la exportación del Cobre y la política de desconfiamiento en China, debido a la crisis del COVID.

La Tasa de Política Monetaria en Chile por medio del Banco Central, desde junio del año 2021 se encontraba en un 0,5%, hasta llegar a un 11,25% recientemente en octubre del 2022. Este aumento en la tasa de interés responde a dos grandes factores presentes en la Economía Mundial; La pandemia del Covid-19 y la invasión de Rusia a Ucrania, ambas situaciones vigentes hoy, producto de aquello la Cepal en su informe del 19 de Octubre de esta año 2022 (Cepal, 2022) indica que “en 2023 los países de la región se verán nuevamente enfrentados a un contexto internacional desfavorable, en el que se espera una desaceleración tanto del crecimiento como del comercio global, tasas de interés más altas y menor liquidez global”. Además, informa que “En América del Sur, algunos países se ven particularmente afectados por el bajo dinamismo de China que es un importante mercado para sus exportaciones de bienes. Tal es el caso por ejemplo de Chile, Brasil, Perú y Uruguay, que destinan a China más del 30% de sus exportaciones de mercancías (40% para Chile)”.

Los factores económicos son un claro indicador que inciden directamente en las empresas ya sean de manera positiva o negativa, Es nuestro caso es una oportunidad para la empresa ya que se están abriendo oportunidades de crecimiento y desarrollo debido a que las empresas deben ser más competitivas y eficientes para permanecer vigentes en el mercado.

Factores Sociales

En estos factores recaen temas particulares como la desigualdad socioeconómica, la educación, y el trabajo principalmente. Citar nuevamente al informe de Moody's puede explicar en parte el primer punto este factor:

“El consenso sociopolítico de Chile se ha inclinado a favor de un mayor gasto social del gobierno luego de las protestas masivas y el malestar social en 2019 que desencadenaron un proceso de reforma constitucional, que sigue sin resolverse luego del rechazo a la nueva constitución propuesta en el plebiscito del 4 de septiembre. La incertidumbre persistirá hasta que se defina claramente un proceso para redactar e implementar una nueva constitución. Moody's espera que la administración Boric trabaje con el Congreso y llegue a un acuerdo sobre los próximos pasos del proceso de reforma constitucional, que probablemente se extienda hasta bien entrado 2023 y posiblemente más allá. Es probable que el sentimiento de inversión se mantenga moderado hasta que el proceso esté más claramente definido y surja un consenso político”. Además, establece que “El puntaje de impacto crediticio ESG (en la calidad crediticia producida como parte del proceso de calificación) de Chile es moderadamente negativo, lo que refleja su exposición moderada a los riesgos ambientales y sociales, impulsado principalmente por las altas demandas sociales de una mejor calidad y una mayor cobertura de los servicios públicos, y una gobernanza sólida y efectividad de las políticas que ayudan a mitigar el la susceptibilidad del soberano a estos riesgos.

Moody's evalúa la exposición de Chile a los riesgos ambientales como moderadamente negativa (puntaje de perfil de emisor E-3), dada la exposición del país al riesgo climático físico debido a sus áreas costeras bajas, susceptibilidad a los desastres naturales y grandes extensiones de tierra propensas a la sequía y la desertificación. Los esfuerzos de adaptación y mitigación de Chile relacionados con los choques climáticos son importantes factores de mitigación de esta exposición. Los esfuerzos se concentran en áreas como el transporte limpio, la eficiencia energética, la energía renovable, el uso de la tierra y la gestión de los recursos hídricos resistentes al clima.

La exposición a los riesgos sociales es moderadamente negativa (puntaje de perfil de emisor S-3), lo que refleja las crecientes demandas sociales. Los recientes disturbios sociales, que en

ocasiones han sido violentos, demuestran la presencia de un descontento social subyacente y demandas para que el gobierno brinde, entre otras cosas, servicios de salud y educación de mayor calidad y cobertura, transporte y vivienda más asequibles y pensiones más altas.

El sólido marco de gobernabilidad de Chile ha demostrado su capacidad proactiva para manejar los choques económicos y sociopolíticos, sirviendo así, como un beneficio crediticio (perfil de emisor G-1). El sólido marco de gobernabilidad de Chile y el historial de políticas macroeconómicas y fiscales prudentes son factores clave que sustentan la evaluación de sus instituciones y la fortaleza de su gobernabilidad, así como la fortaleza de sus sistemas ejecutivo, legislativo y judicial.”

Tabla 8: Indicadores Crediticios ESG

Indicadores Crediticios ESG

Influencia en el análisis de la calificación crediticia	Indicador crediticio ambiental	Indicador crediticio social	Indicador crediticio de gobierno corporativo
Positiva	E-1	S-1	G-1
Neutral	E-2	S-2	G-2
Moderadamente negativa	E-3	S-3	G-3
Negativa	E-4	S-4	G-4
Fuertemente negativa	E-5	S-5	G-5

Fuente: S&P global Ratings.

La educación en Chile como en el resto de mundo tuvo significativos cambios, según un informe de la UNESCO (Magdalena Claro, 2022) “El 3 de marzo de 2020, se detectó el primer caso de COVID-19 en Chile y el 15 de marzo se decretó la suspensión de las clases presenciales a nivel nacional. Esta medida afectó a cerca de 3,7 millones de estudiantes distribuidos en 13.723 establecimientos de educación parvularia, básica y media. Si bien en un inicio se anunció la

suspensión de las clases por pocas semanas, el 23 de abril, el Ministerio de Educación anunció su suspensión indefinida.

Un poco más adelante, aún a pesar de que en julio del mismo año se anunció el Plan Paso a Paso de retorno gradual a las clases presenciales, estas todavía continuaron en su mayor parte suspendidas durante todo 2020. Solo el 15 de febrero de 2021 se anunció el Plan de Retorno a clases presenciales, proponiendo que esta acción se desarrollara de manera voluntaria, gradual, flexible y segura. En esa fecha, además, se comenzó a vacunar a los trabajadores de la educación. Sin embargo, a pesar de los anuncios y sobre todo debido a la llegada de la segunda ola de contagios durante 2021, el retorno fue paulatino, con un aumento significativo recién durante el segundo semestre del año 2022, en tanto que se produjeron importantes brechas durante el año, entre las escuelas particulares pagadas y los establecimientos con subvención del Estado, especialmente en el nivel escolar. La gran mayoría de los establecimientos del nivel escolar terminaron el año lectivo con actividades presenciales, con modalidades variadas, en tanto hay un mayor despliegue de la jornada presencial en el caso de las escuelas privadas o particulares pagadas. El modelo de clases híbridas más utilizado por los establecimientos escolares fue el llamado modelo de rotación, donde los estudiantes asistieron por grupos a las clases presenciales. En cambio, el modelo de clases híbrido sincrónico, donde algunos estudiantes asisten a clases de manera presencial y otros de manera remota, fue menos implementado debido a las altas exigencias (tanto técnicas como metodológicas), que resultaron complejas de manejar, sobre todo con estudiantes de nivel escolar”.

Por cuanto al empleo en Chile de acuerdo con lo consultado en el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2022) indica que “la tasa de desocupación nacional fue de 7,9% en el trimestre móvil junio-agosto de 2022 de acuerdo con la información registrada en la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE). La cifra significó un descenso de 0,6 puntos porcentuales (pp.) en doce meses, dado que el alza de la fuerza de trabajo (6,5%) fue menor a la presentada por las personas ocupadas (7,2%). Por su parte, las personas desocupadas disminuyeron 1,2%, incididas por quienes se encontraban cesantes (-1,8%).

Las tasas de participación y de ocupación se situaron en 59,7% y 55,0%, creciendo 3,0 pp. y 3,2 pp., respectivamente, mientras que la población fuera de la fuerza de trabajo disminuyó 6,2%.

En las mujeres, la tasa de desocupación se situó en 8,2%, decreciendo 0,5 pp. en doce meses, en tanto que las tasas de participación y ocupación se situaron en 49,8% y 45,7%, avanzando 4,0 pp. y 3,9 pp., en cada caso. En los hombres, la tasa de desocupación fue de 7,7%, con un descenso de 0,8 pp., mientras que las tasas de participación y ocupación se ubicaron en 70,1% y 64,7%, creciendo 2,1 pp. y 2,4 pp., respectivamente.

El alza de las personas ocupadas fue incidida tanto por las mujeres (10,4%) como por los hombres (4,9%).

Los sectores que contribuyeron al aumento fueron minería (32,1%), industria manufacturera (8,1%) y comercio (4,1%), en tanto que todas categorías ocupacionales incidieron positivamente, siendo las personas asalariadas formales (7,7%) y las trabajadoras por cuenta propia (4,2%) las que más aportaron.

La tasa de ocupación informal se ubicó en 26,7%, descendiendo 0,4 pp. en doce meses. Las personas ocupadas informales aumentaron 5,3%, incididas por las mujeres (14,1%) y por las personas asalariadas privadas (7,7%) y trabajadoras por cuenta propia (3,3%).

La tasa de desocupación ajustada estacionalmente (que elimina los efectos de los factores exógenos estacionales de naturaleza no económica que influyen en su comportamiento coyuntural) se situó en 7,7%, lo que implicó un aumento de 0,1% respecto al trimestre móvil anterior.

En doce meses, el volumen de trabajo, medido a través del número total de horas efectivas trabajadas por las personas ocupadas, ascendió 10,0%. De igual modo, el promedio de horas trabajadas creció 2,6%, llegando a 37,7 horas.

La tasa combinada de desocupación y fuerza de trabajo potencial (que mide el número de personas desocupadas más personas iniciadoras disponibles e inactivos potencialmente activos) alcanzó 15,4%, con una reducción de 2,6 pp. en el período. En los hombres se situó en 14,0% y en las mujeres, en 17,2%. La brecha de género fue 3,2 pp”.

Los factores sociales influyen de forma externa a través del entorno, ya sea a través de estructuras demográficas, la cultura, la sociedad, y la educación, que ayudan a promover el desarrollo de un país. Chile y el mundo a propósito de la pandemia, ha tenido que adaptarse a diferentes maneras de seguir realizando las actividades ya sean de tipo laboral y educativa, lo

que nos ha enseñado a utilizar otros medios de acceso con las empresas, ya sea por redes sociales, internet, delivery o call centers. Esto ha sido un factor importante y beneficioso para la empresa ya que las personas son más llanas a utilizar este tipo de servicios integrados a BancoEstado, es por esta razón que para la empresa es una oportunidad que produce una mayor demanda de este servicio.

Factores Tecnológicos

Estos Factores no solo tiene relación con la tecnología como su nombre lo indica, sino también contempla la infraestructura vial, de vivienda y telecomunicaciones, también las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), desde el punto de vista de la calidad del servicio, la integridad y vulnerabilidad. (Cepal)

Respecto a la publicación “Estrategia de Transformación digital Chile Digital 2035” de la Cepal (comisión económica para américa latina y el caribe) junto a la Comisión de Transportes y Telecomunicaciones del Senado, la Asociación de Empresas de Telecomunicaciones (Chile Telcos) y la Cámara Chilena de Infraestructura Digital han impulsado la idea de elaborar una propuesta de Estrategia de transformación digital para Chile con un horizonte de largo plazo (2035). “La iniciativa se ha construido en base a un proceso participativo que ha convocado a representantes del sector público, el mundo empresarial, la academia y la sociedad civil, todos actores relevantes del ecosistema digital del país. La Estrategia de transformación digital para Chile está sustentada en dos pilares: Chile conectado sin brechas y Chile digitalizado. Estos pilares a su vez configuran el ecosistema digital. Ambos son interdependientes y conectados, este ecosistema se compone por:

Infraestructura digital habilitante: Consiste en la infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que posibilita la comunicación, incluyendo redes de distinta índole (fijas, móviles y satelitales), dispositivos de acceso, espectro radioeléctrico, sistemas ópticos, terminales, data centers, aplicativos. etc. Una interacción dinámica entre la promoción de la competencia, la inversión y la innovación es esencial para crear un círculo virtuoso en materia de infraestructura y conectividad. Algunos de los temas a ser abordados en este componente son

el acceso digital de calidad, las condiciones habilitantes para una conectividad efectiva y el acceso a servicios de software y de tecnologías de la información.

Desarrollo de habilidades digitales: Comprende todos los elementos que permiten el aprovechamiento y el adecuado uso de la tecnología. El desarrollo de habilidades está estrechamente relacionado con la producción de contenidos digitales, con la inclusión de habilidades en la educación escolar y superior, además del desarrollo de aplicaciones que permitan y faciliten el uso de las tecnologías digitales sin discriminación. Este componente también se relaciona con las habilidades y competencias técnicas y profesionales necesarias para aprovechar la digitalización y estimular la innovación y la productividad. En este apartado están presentes los temas sobre habilidades digitales básicas, competencias digitales profesionales en disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (conocido por su sigla en inglés STEM, Science, Technology, Engineering y Mathematics) y la calidad de la educación, principalmente mediante la incorporación de las ciencias de la computación y de algunas habilidades de las ciencias sociales (como la formación ética y el análisis crítico).

Derechos digitales: Consiste en la expansión de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales en el entorno del ciberespacio, que dota de nuevos sentidos y formas a los derechos desde Internet, principalmente relacionados con la comunicación y la información. Así, la Internet es un medio de comunicación al servicio de la libertad de expresión y al derecho a la información, de modo que las personas puedan concretar estos derechos libres de censura previa, sin intrusiones ilegítimas, ni riesgos de discriminaciones, pero haciéndose cargo de la protección de los derechos de autor sin perjuicio de reconocer y armonizar sus efectos con el derecho de acceso al conocimiento y la cultura.

Digitalización de la economía: Es aquel proceso gradual a través del cual todas las actividades productivas y económicas son facilitadas por el uso de las tecnologías digitales. Se deben generar condiciones para el surgimiento de nuevos emprendimientos que se inserten exitosamente en la economía digital, así como la integración de individuos y empresas locales en nuevas cadenas de valor. Esto implica, hacer frente a los retos en materia de digitalización de sus procesos productivos, y atender las brechas según el tamaño de las empresas y los sectores. Asimismo, guarda relación con la creación de un ecosistema de emprendimiento e innovación digital. En este componente se encuentran elementos relacionados con la adopción

de tecnologías digitales avanzadas en el sector productivo, el emprendimiento y la innovación digital, el desarrollo de empresas de base tecnológica y la plena inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en la economía digital Digitalización del Estado: Supone la transformación del Estado mediante la adopción de tecnologías digitales en las actividades de los diferentes niveles del gobierno permitiendo un mejor funcionamiento y una nueva modalidad de comunicación y relación con el ciudadano, de forma más eficiente, transparente, participativa e inclusiva. Este componente incorpora elementos sobre los servicios en línea del Estado basados en la interoperabilidad, la coordinación y articulación de diferentes instancias de gobierno mediante el uso de tecnologías digitales para contar con un Estado abierto, transparente e innovador. Esto implica el diseño e implementación de planes digitales para bajar la agenda a nivel sectorial y en diferentes niveles de gobierno. Para este fin se debe desarrollar un Estado que promueva adecuadamente los entornos digitales, incorporando profesionales capacitados.

Ciberseguridad: Existe un amplio consenso sobre el aumento de las vulnerabilidades y amenazas en materia de ciberseguridad, por lo que la urgencia de atender estos desafíos se constituye en un componente central de la política digital. Este aspecto requiere de acciones en diversos ámbitos tanto privados, de la academia y de gobierno, así como de esfuerzos de cooperación internacional. Chile ha realizado avances en esta materia en cuanto a la definición de políticas y la suscripción de acuerdos internacionales, sin embargo, todavía encuentra retos sobre aspectos técnicos y organizativos, y la adopción de marcos normativos adecuados.

Gobernanza: El impacto transversal y el avance de las tecnologías digitales requieren del perfeccionamiento y una adecuación del marco institucional actual, tanto a escala nacional como global. Un adecuado marco institucional y de gobernanza digital permite aprovechar mejor las oportunidades de la tecnología, pero también reducir sus efectos adversos. Esto implica un marco de gobernanza que facilite la coordinación de distintas áreas y niveles de gobierno, asegure la coherencia regulatoria y cuente con la jerarquía y los recursos necesarios para asegurar un entorno habilitante adecuado para la transformación digital”.

Además de los avances e implementación de tecnología en el país que se proyecta hasta el año 2035, también se ha hecho un anuncio importante del ministro de Obras Públicas, Juan Carlos García, el 24 de septiembre pasado. La cartera anunciada considera 43 licitaciones, que se traducen en 52 proyectos por un Presupuesto Oficial Estimado (POE) de USD 13.258 millones.

Este Plan se sustenta en los siguientes ejes: (i) Ruta Panamericana de Chile y sus accesos (doce licitaciones); (ii) Mejores ciudades: movilidad y equipamiento (25 licitaciones); (iii) Un mejor servicio aeroportuario (cuatro licitaciones); y (iv) Aporte a la seguridad hídrica (dos licitaciones).

Cabe destacar que el 78% de los proyectos del Plan corresponden a regiones. Además, se establecen mediante una forma de trabajo innovadora, ya que los proyectos incluidos en la cartera son una propuesta que deberá ser discutida y consensuada con las regiones y debe ser analizada con la flexibilidad y el dinamismo que sea necesario. De este modo, ningún proyecto saldrá adelante sin el consenso y la validación de quienes serán sus beneficiarios directos.

En el primer bloque de proyectos el Plan impulsará obras que harán factible entregar a más habitantes un alto estándar de circulación desde Arica a Chiloé. Con tal propósito se consideran dobles calzadas, niveles elevados y homogéneos de calidad y seguridad vial, expansión del sistema de pago electrónico (telepeaje) y soluciones eficaces de conectividad e interacción del eje con centros urbanos (baipás y tramos urbanos), entre otros. (Ministerio de Obras Públicas, 2022)

Es esencial en un país contar con la infraestructura tecnológica necesaria para tener una base funcional de servicios que puedan brindar tanto a las personas y las empresas tanto del área pública como privada. Se sabe que la tecnología se va actualizando de manera constante con un aumento en la capacidad y calidad de sus servicios, como por ejemplo la incorporación de a nuestro país de las redes 5G que permiten una mayor comunicación, que permite básicamente un aumento en la velocidad de conexión 10 veces más rápida que su antecesora red 4G. Todo lo mencionado contribuye a mejorar las redes de comunicación, los sistemas informáticos, la calidad de comunicación, permitiendo entregar un mejor servicio al cliente, siendo una gran ventaja para la empresa de Call Center.

Factores Ecológicos

Estos factores son los que tienen relación directa e indirecta con el medioambiente, tales como el cambio climático, la contaminación, economía circular o impacto de las empresas en el medioambiente, ya sea por efectos de los residuos, contaminación acústica y/o uso de pesticidas o elementos contaminantes.

Según el informe de “Estrategia Climática de largo plazo de Chile” del Ministerio del Medio Ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 2021) “Chile es considerado un país altamente vulnerable al cambio climático de acuerdo a la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC, 1992), pues presenta siete de las nueve características definidas por este organismo: zonas costeras bajas; zonas áridas y semiáridas, zonas con cobertura forestal y zonas expuestas al deterioro forestal; zonas propensas a los desastres socio naturales; zonas expuestas a la sequía y a la desertificación; zonas de alta contaminación atmosférica urbana y zonas de ecosistemas frágiles, incluidos los ecosistemas montañosos.

Los impactos derivados del cambio climático afectan el hábitat natural y a la sociedad a lo largo del territorio, y de manera transversal a diversos sectores fundamentales del quehacer nacional. Por ello el país ha ido desarrollando herramientas para evaluar y monitorear las amenazas climáticas, los riesgos asociados y la vulnerabilidad de los diversos territorios y sectores, entre los que destaca la Plataforma de Adaptación «Atlas de Riesgos Climáticos (ARClím)» con información para todo el país a escala a nivel comunal, lanzada en noviembre del 2020. Esta plataforma contiene proyecciones climáticas presentadas a través del Explorador de Amenazas Climáticas y los Mapas de Riesgo Climáticos, con información que sirve de base para planificar medidas de adaptación que permitan enfrentar los riesgos climáticos que afectan al territorio nacional.

De acuerdo, al Explorador de Amenazas Climáticas, se proyecta una continuación en la tendencia al alza de las temperaturas en el período 2035-2065, con aumentos de los 1,15°C a los 2°C con respecto al periodo histórico 1980-2010. Esta alza se refleja también en un aumento en las temperaturas extremas, tendencia que se mantiene en las proyecciones. Lo anterior tiene sus efectos en la altura de la isoterma 0°C.

La humanidad ha iniciado el año 2021 sumida en una crisis multidimensional y global que pone en riesgo el sostenimiento de los ecosistemas que posibilitan la vida, y amenaza la garantía de los derechos humanos para amplios sectores de la población. La pandemia por COVID19 ha agravado los problemas sociales y económicos y se instala como una nueva llamada de atención sobre la urgente transformación a un desarrollo sustentable e inclusivo.

De los problemas que enfrenta la humanidad, el cambio climático es el desafío más relevante, que traspasa sectores económicos, fronteras, ideologías y personas. Este fenómeno global afecta a todas las comunidades y ecosistemas, no solo en el futuro, sino también en el presente, por lo que resulta urgente e inmediata su atención.”.

El uso del agua potable para el ser humano es vital para sus necesidades básicas es por esto que los factores contaminantes y el tratamiento de los residuos son fundamentales, así como también para las aguas de uso para regadíos de tierras sembradas, según (Gómez, 2021) “Como resultado del desarrollo humano el recurso hídrico es cada vez más limitado en cuanto a cantidad y calidad. La producción de aguas contaminadas se incrementa proporcionalmente con el crecimiento poblacional y a pesar de que la mayoría de las aguas producidas son recolectadas y conducidas a estaciones depuradoras, hay un volumen de agua que no llegan a las estaciones pues no son acopiadas y por tanto, son descargadas en el ambiente natural sin tratamiento y de manera difusa. La contaminación puntual y difusa varía en calidad, volumen y ocasiones depende en gran medida de la variación climática.

Todos estos factores hacen que el control y tratamiento mínimo necesario para eliminar contaminantes sea un proceso riguroso y económicamente exigente.”

El cuidado del medio ambiente implica un compromiso a nivel gubernamental, de sus ciudadanos, y sus empresas, es fundamental que los procesos que signifiquen la generación de residuos cuenten con una matriz de riesgo y un manejo de sustancias que permitan evitar un impacto importante para el medioambiente, es por esto por lo que el gobierno (Ministerio del Medio Ambiente, s.f.) a través del Ministerio de Medio Ambiente, indica en su apartado de residuos orgánicos que “Los residuos orgánicos son causantes de diversos impactos ambientales asociados a una inadecuada disposición final, tales como la generación de lixiviados, olores, gases de efecto invernadero (principalmente metano), y la proliferación de vectores. Además de estos impactos, el manejo actual que se da a los residuos orgánicos en el país implica un

desaprovechamiento de importantes oportunidades de generación de valor, puesto que los residuos que hoy en día se pierden al enterrarlos en rellenos sanitarios y vertederos se podrían utilizar para generar energía y nutrientes para los suelos del país.

Por lo anterior, el año 2019 el Ministerio del Medio Ambiente a través de su oficina de Economía Circular, inició un proceso para la elaboración de una Estrategia Nacional de Residuos Orgánicos.” Fue un proceso amplio y participativo que contó con el apoyo de un Comité Asesor de la Estrategia Nacional de Residuos Orgánicos, y en el que se realizaron, además de las sesiones de este último, 9 talleres regionales, además de someter a consulta ciudadana la Propuesta inicial de la Estrategia.

El objetivo de la estrategia es aumentar significativamente la valorización de los residuos orgánicos gestionados a nivel municipal y generados en hogares (los residuos orgánicos representan aproximadamente el 50% de los residuos que una familia genera diariamente), ferias libres, parques y jardines. En nuestro país, a pesar de que algunos municipios han comenzado a implementar acciones para valorizar sus residuos orgánicos, apenas estamos valorando menos del 1% de los casi cuatro millones de toneladas que se generan cada año.”

Otro factor que sigue afectando a la salud y el medioambiente es la contaminación del aire, (Ministerio del Medio Ambiente, 2021) respecto a este tema el ministerio del medioambiente a través del reporte del Estado del Medio Ambiente 2021 dice que “La contaminación del aire afecta la salud de personas y animales, daña la vegetación y el suelo, deteriora materiales, reduce la visibilidad y tiene el potencial de contribuir significativamente al cambio climático. Por ello, la calidad del aire sigue siendo una de las prioridades en materia de gestión ambiental en Chile.

Para medir la contaminación del aire, el país cuenta con una Red de Monitoreo de Calidad del Aire, orientada principalmente a la medición de material particulado en sus fracciones gruesa (MP10) y fina (MP2,5). Desde la publicación de la Norma para MP2,5 se ha ido incrementando considerablemente la cobertura de esta red, especialmente en ciudades de las zonas centro y sur del país, donde se registran las más altas concentraciones de material particulado, superando en gran número de casos la normativa anual vigente.

En Chile se reconocen tres grandes fuentes de contaminación del aire: los medios de transporte, las actividades industriales y la calefacción de las viviendas mediante combustión de leña.”

Está muy clara la importancia y la preocupación que se debe tener, para mitigar los efectos del calentamiento global, la contaminación, y efectos que las empresas causan al medioambiente, dado el daño causado a este. Por otra parte, ya se debería tener políticas públicas que impulsen aún más el reciclaje como parte de la economía circular, como la reutilización de materiales y tratamiento en la degradación de los residuos industriales y de los hogares. El factor Ambiental tiene un efecto en parte demográfico ya que muchas personas prefieren vivir en lugares retirados de la contaminación buscando una mejor calidad de vida, esto puede llevar a que las personas prefieran una atención telefónica del Banco Estado, ya que por temas prácticos van a preferir esta alternativa que permita realizar sus trámites.

Factores Legales

En general estos factores tienen relación con el sistema judicial del país, además de los factores que conducen los cambios en la legislación y que afectan el empleo, los materiales, cuotas, recursos, importaciones o exportaciones e impuestos.

El contrato en las empresas; se rige bajo el código del trabajo, el que define las normas, derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador; en el texto “Elementos configuradores de la relación” publicado en junio 2022 de la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN) se dice que “En Chile, los elementos esenciales del contrato de trabajo se desprenden a partir de lo dispuesto por los artículos 7 y 8 del Código del Trabajo.

El artículo 7 define al contrato individual de trabajo como: “una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada”. Y el artículo 8 inc.1 señala que: “toda prestación de servicios en los términos señalados en el artículo anterior hace presumir la existencia de un contrato de trabajo”.

De esta manera, para la doctrina nacional, los elementos que configuran la existencia de una relación laboral son: a) la prestación de servicios; b) la subordinación o dependencia del trabajador y; c) la remuneración por tales servicios. Fuente: (Paola Álvarez, 2022)

La propiedad intelectual corresponde a los organismos que rigen la protección de patentes y marcas en Chile, los cuales son INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual) y el Departamento de Derechos Intelectuales. Por otra parte, la información que entrega el gobierno en su página oficial respecto a la propiedad intelectual se tiene que;

“El Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Publicado en el Diario Oficial n° 29.159 del 23 de mayo de 1975, señala en su Artículo 2, punto viii) que se entenderá por tal "los derechos relativos a:

- A las obras literarias, artísticas y científicas,
- A las interpretaciones de los artistas intérpretes y a las ejecuciones de los artistas ejecutantes, a los fonogramas y a las emisiones de radiodifusión,
- A las invenciones en todos los campos de la actividad humana,
- A los descubrimientos científicos,
- A los dibujos y modelos industriales,
- A las marcas de fábrica, de comercio y de servicio, así como a los nombres y denominaciones comerciales,
- A la protección contra la competencia desleal, y todos los demás derechos relativos a la actividad intelectual en los terrenos industrial, científico, literario y artístico."

Dentro del sistema de Propiedad Intelectual existente en Chile, el derecho de autor y los derechos conexos conforman un área específica que se encuentra regulada por la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual de 2/10/1970 y sus posteriores modificaciones. Otra área es la que se refiere a la Propiedad Industrial que se encuentra regulada en el DFL 3 de 20/06/2006.”

Funcionamiento de la justicia; Tanto los ciudadanos chilenos, como extranjeros gozan de un mismo trato al tratarse de ciudadanos de este país. Como explica el sitio oficial del Poder Judicial en Chile, (Poder Judicial, 2022) indica que; “El Poder Judicial es uno de los tres pilares que sostienen el estado democrático de derecho en nuestro país, junto al Poder Ejecutivo y Poder Legislativo. Está conformado por tribunales de diversa competencia tales como corte suprema, corte de apelaciones, civil, penal, laboral, cobranza y familia. Su labor está destinada a otorgar a las personas una justicia oportuna y de calidad.

Su trabajo está enfocado a generar confianza entre los ciudadanos, fortaleciendo la democracia y contribuyendo a la paz social. Para ello, cumple su función de administrar justicia de manera honesta, confiable y eficiente, bajo el concepto de servicio de calidad a las personas, donde priman el respeto, la no discriminación y el más amplio acceso a la justicia.

A la cabeza del Poder Judicial se encuentra la Corte Suprema y bajo ella se sitúan 17 Cortes de Apelaciones, ubicadas en las distintas regiones del país. De estas últimas dependen 465 tribunales de primera instancia, distribuidos en todo el territorio nacional.”

Resolución de conflictos internacionales; Los litigios con empresas extranjeras en primera instancia deben ser resueltos por los tribunales chilenos, sin embargo, Chile cuenta con un Programa De Defensa En Arbitrajes De Inversión Extranjera en caso de que se presente algún caso ante el CIADI que es la institución líder a nivel mundial dedicada al arreglo de diferencias relativas a inversiones internacionales respecto a cuál Chile realiza un convenio el año 1991. En su sitio oficial la Subsecretaría de Relaciones Económicas explica la función de este programa: (Internacionales, 2021) “Uno de los roles principales del Programa es defender y velar por los intereses de Chile en las controversias que se susciten en materia de inversión extranjera, tanto en su fase arbitral como en fases anteriores al surgimiento de una disputa internacional, realizando un seguimiento de los hechos que puedan dar lugar a una eventual controversia, y así evitando el escalamiento de conflictos en la materia. Para el cumplimiento de dicho fin, el Programa lleva adelante el proceso de consultas y negociaciones amistosas con los inversionistas extranjeros bajo los acuerdos de inversiones o de libre comercio, encargándose de la coordinación entre las instituciones públicas involucradas en la controversia, determinando la postura del Estado y centralizando la información y antecedentes del caso. Trabaja además estrechamente y con el apoyo constante del ministerio sectorial que esté involucrado en la disputa junto con los abogados externos que sean contratados para asistir en la defensa del Estado, siempre bajo el mandato y supervisión del Comité Interministerial para la Defensa del Estado en Controversias Internacionales en Materias Relativas a Inversiones, creado por el Decreto Supremo 125 de 2016, del Ministerio de Relaciones Exteriores. En dicho comité participan las más altas autoridades de los Ministerios de Relaciones Exteriores y Hacienda y el ministerio sectorial de la disputa.”

En consecuencia, Chile cuenta con un marco legal robusto, no discriminatorio e independiente que corresponde a uno de los poderes del Estado, bajo este punto de vista las ventajas o desventajas en base a las oportunidades o amenazas se puede mencionar que supone una ventaja respecto a otras naciones, puesto que Chile mantiene una sólida estructura Judicial, por consiguiente, se cataloga como una oportunidad para este estudio.

Este análisis P.E.S.T.E.L. que se enfoca en los aspectos externos que puedan afectar a la empresa 24 horas BancoEstado a través de su Callcenter, según los puntos vistos en cada uno de sus factores, en donde se evalúan oportunidades y amenazas, se logra llegar a un resultado positivo para la empresa ya que la gran parte de los factores analizados condujeron a que son una oportunidad para la empresa, con excepción del factor político, debido a la incertidumbre, que se presenta por temas tales como la Constitución Política de Chile, la reforma tributaria, el tratado TPP11 entre otros. Debido a que los factores, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, dieron por conclusión oportunidades para el análisis P.E.S.T.E.L. aquí presentado, y dando una connotación positiva para los aspectos políticos para Chile, se concluye que esta empresa tiene muchas ventajas para seguir funcionando, creciendo y mejorando dentro de este país.

Investigación de Mercado

A continuación, se presentarán aspectos relevantes referidos a la investigación de mercado aplicada para este informe. Esta investigación de corte transversal no experimental se realizó a través de un cuestionario aplicado a los usuarios del servicio de atención al cliente, de la empresa BancoEstado contacto 24 horas con el objetivo de poder elaborar un análisis cuantitativo.

En esta sección se detallan los procesos realizados para el cálculo de la participación de mercado, el mercado potencial y posteriormente la determinación del tamaño muestral.

Muestreo

Para recolectar la información necesaria para conocer la percepción de los usuarios sobre este nuevo software knowledge, y de esta manera construir el modelo de gestión, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos al aplicarse el método de selección al azar.

La selección de la población se fundamenta en todos los ejecutivos de atención al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, pertenecientes al Site de Concepción. Cabe mencionar que la empresa investigada tiene otras sucursales (Site) y se decidió aplicar la encuesta a la sucursal de Concepción ya que tiene el menor número de usuarios del sistema Knowledge, lo que significa que el tamaño de la muestra será menor, y esto beneficiará la investigación en virtud del tiempo. De esta forma se puede obtener un análisis más representativo para la construcción del modelo de gestión.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra de estudio corresponde a 102 ejecutivos del área de servicio al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, ya que son usuarios del software Knowledge. Se determinó este número para poder estimar un parámetro determinado con el grado de

confianza deseado, considerando que el total de ejecutivos, usuarios del software Knowledge al día 29-11 del presente año es de 138 ejecutivos.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para la población finita antes mencionada:

Figura 4: Ecuación para determinar tamaño de la muestra

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

Para aclarar las variables que se ven implicadas en la formula, se exponen las siguientes definiciones:

Tabla 9: Nomenclatura de componentes fórmula de cálculo de la muestra

NOMENCLATURA	DEFINICIÓN	VALOR
N	Tamaño de muestra	x
N	Tamaño de la población	138
E	Error muestral	5%
Σ	Desviación Estándar	0,5
Z (95%)	Nivel de Confianza	1,96

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta esta información, se reemplazan los valores en la fórmula, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 5: Ecuación, tamaño de la muestra

$$n = \frac{138 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5^2}{(138 - 1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5^2}$$

$n = 102$

Fuente: elaboración propia

Resumiendo, se puede identificar que el tamaño de la muestra da como resultado 102 lo que significa que la encuesta debe ser aplicada a un mínimo de 102 personas para que ésta sea representativa en el estudio que se desarrollará.

Técnica de muestreo

Para la investigación realizada se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple a través de una encuesta no exploratoria mediante la plataforma de formularios Google. Este tipo de encuestas permite obtener la información individual para poder analizarla y obtener un resultado para la elaboración del modelo de gestión.

Objetivo de la encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción y satisfacción de los ejecutivos de atención al cliente (usuarios) de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, en relación al nuevo software “Knowledge”.

Esta encuesta permitirá obtener una muestra finita de la población, la cual entregará el fundamento para la elaboración del modelo de gestión.

Para que la encuesta tuviera mayor consistencia se realizó la validación del cuestionario a través del método de validación de expertos. Para esto, se acudió a la opinión de docentes expertos de la Universidad del Bío Bío, especializados en las áreas de Dirección de Empresas, Marketing,

Gestión Comercial, entre otras. Los docentes que realizaron sus aportes con sugerencias fueron los siguientes:

- Jorge Andrés Sáez Alarcón; Ingeniero Comercial, Magister en dirección de empresas.
- Paulina Pinchart Urrutia; Máster en Marketing y Gestión Comercial.
- Patricia Carolina Huerta Riveros; Dra. En Dirección de Empresas.
- Ariel Adrián Yévenes Subiabre; Ingeniero Comercial, Académico Investigador.

Posterior a la validación de la encuesta se realizó una prueba piloto con 8 trabajadores de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas pertenecientes al área de capacitación y desarrollo, con el fin de verificar la comprensión del instrumento desde el punto de vista interno y de esta manera identificar posibles errores en la redacción del cuestionario y coherencia.

De esta forma se realizaron las últimas correcciones al cuestionario para finalmente difundirlo dentro de la empresa.

Metodología

Se realizó una encuesta con 12 preguntas distribuidas en 3 secciones las cuales se detallan a continuación:

- La primera sección de la encuesta contiene preguntas cerradas de carácter demográfico, esto para definir el segmento del mercado.
- La segunda sección contiene preguntas cerradas para conocer la opinión y experiencia de los usuarios relacionadas al software “Knowledge”.
- Y la tercera y última sección contiene preguntas cerradas y 1 abierta relacionadas a la parte operativa del software.

Para simplificar la tarea al encuestado, considerando el factor tiempo, se utilizó como método de investigación la escala de Likert, de esta forma se obtiene una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas encuestadas.

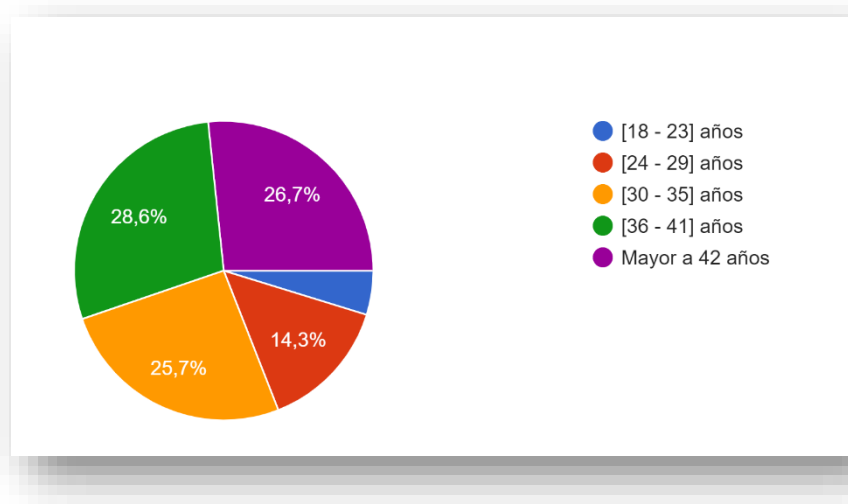
Análisis de Resultados de la Encuesta

En esta sección del informe se realizará el análisis del cuestionario aplicado, considerando 3 partes. En la primera parte se abordan preguntas de carácter demográfico con la finalidad de obtener datos útiles para caracterizar el mercado. En la segunda parte se abordan preguntas de opinión y/o satisfacción del usuario. Y finalmente, en la parte 3 se realizan preguntas de carácter operativas para conocer el funcionamiento del nuevo software e identificar si está cumpliendo su función.

Primera sección: Análisis de caracterización de la muestra

A continuación, se realizará el análisis de la sección 1, en donde se busca obtener información referida a aspectos generales de las personas encuestadas.

Figura 6: Rango etario de las personas encuestadas

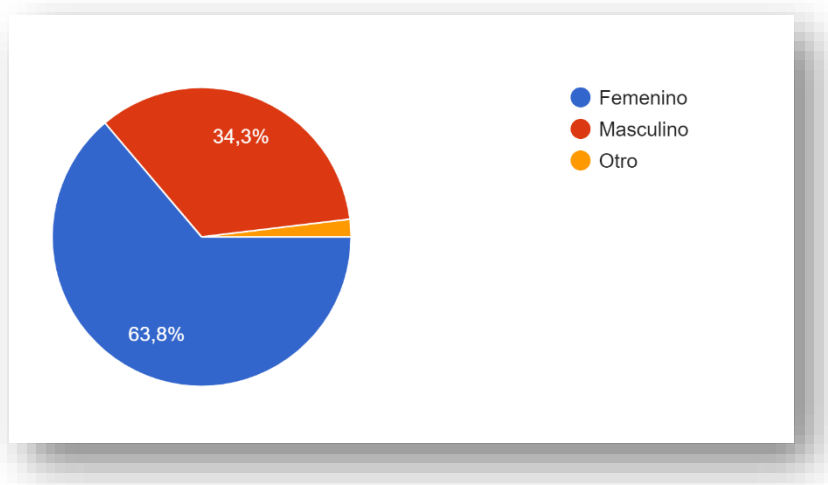


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se puede identificar que la mayor cantidad de las personas encuestadas se encuentra entre los rangos de 36 y 41 años de edad, con un 28,6%. Le sigue en esta categoría la población mayor de 42 años, con un 26,7%. Continúan las personas entre 30 y 35 años con un 25,7%. Lugo, con un 14,3% se encuentran las personas entre 24 y 29 años de edad y finalmente, con un 4,8% se encuentran las personas entre 18 y 23 años de edad.

En resumen, de acuerdo a la clasificación de los grupos de edades de la población, las personas encuestadas se encuentran en el grupo “adultos”.

Figura 7: Género de las personas encuestadas

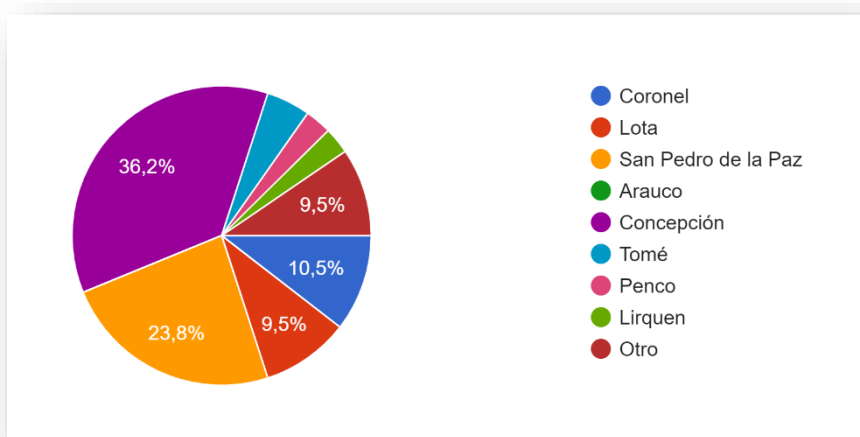


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la siguiente figura, que el público encuestado tiene una mayor presencia de género femenino con un 63,8%, siguiendo el género masculino con un 34,3%.

A pesar de existir una diferencia notoria en el género predominante en las personas encuestadas, se puede ver que existe diversidad de género, puesto que hay un 1,9% de los encuestados que declaran sentirse identificados con el ítem otro.

Figura 8: Comuna de residencia de las personas encuestadas



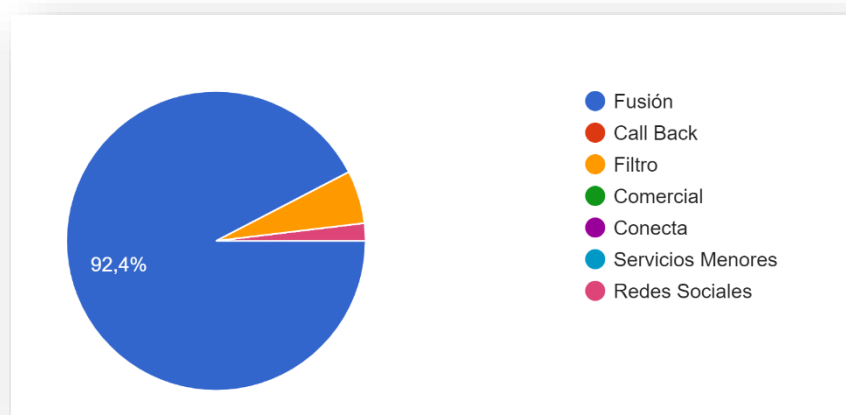
Fuente: Elaboración propia

Si se observa la figura anterior se puede definir que el 36,2% de las personas encuestadas aseguran ser residentes de la ciudad de Concepción, esto es un dato importante puesto que la filial encuestada se encuentra ubicada justamente en esta ciudad.

Luego le sigue San Pedro de la Paz con un 23,8%; Coronel con un 10,5%; Lota y Otro con un 9,5%; Tomé con un 4,8%; Penco y Lirquén con un 2,9%.

En resumen, la mayor cantidad de los encuestados se ubican en la ciudad de Concepción y sus alrededores.

Figura 9: Servicio al cual pertenecen dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior, el 92,4% de las personas encuestadas pertenecen al Servicio Fusión del área de atención al cliente, de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas. Esto tiene mucha congruencia puesto que la gran mayoría de las personas encuestadas pertenecen a la filial ubicada en Concepción, en donde solo atiende este servicio.

El resto de las personas encuestadas se reparten en los siguientes servicios:

- 5,7% servicio filtro.
- 1,9% servicio redes sociales.

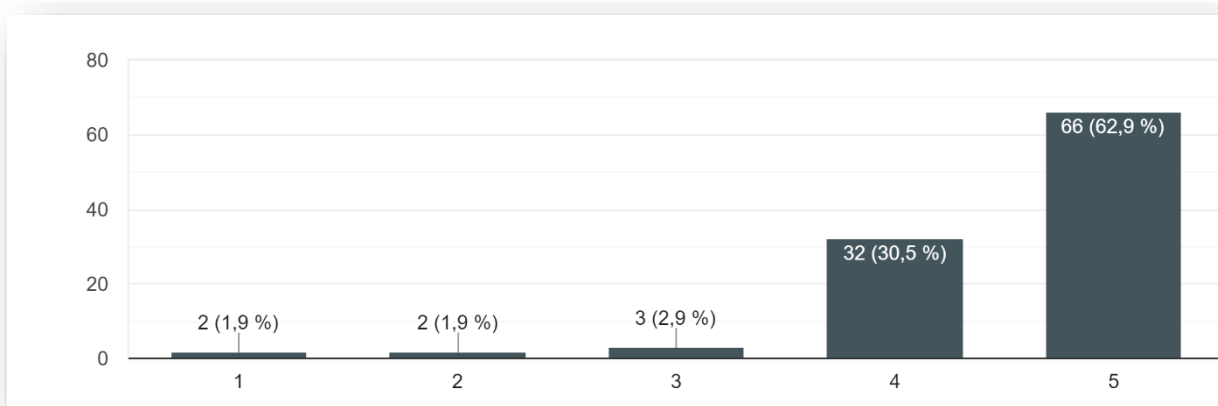
Segunda sección: Análisis sobre la experiencia y opinión del usuario del software Knowledge.

En esta sección se analizarán preguntas relacionadas directamente con la percepción que tiene el usuario del software knowledge, en base a las experiencias de uso de éste. Es importante mencionar que en esta segunda sección se utilizó la herramienta escala de Likert para conocer la opinión del encuestado, considerando la siguiente escala:

- Nota 1: Totalmente en desacuerdo
- Nota 2. En desacuerdo
- Nota 3: Indeciso
- Nota 4: De acuerdo
- Nota 5: Totalmente de acuerdo

A continuación, se analizará cada una de las respuestas asociadas a esta sección.

Figura 10: Opinión sobre el acceso al software "Knowledge"



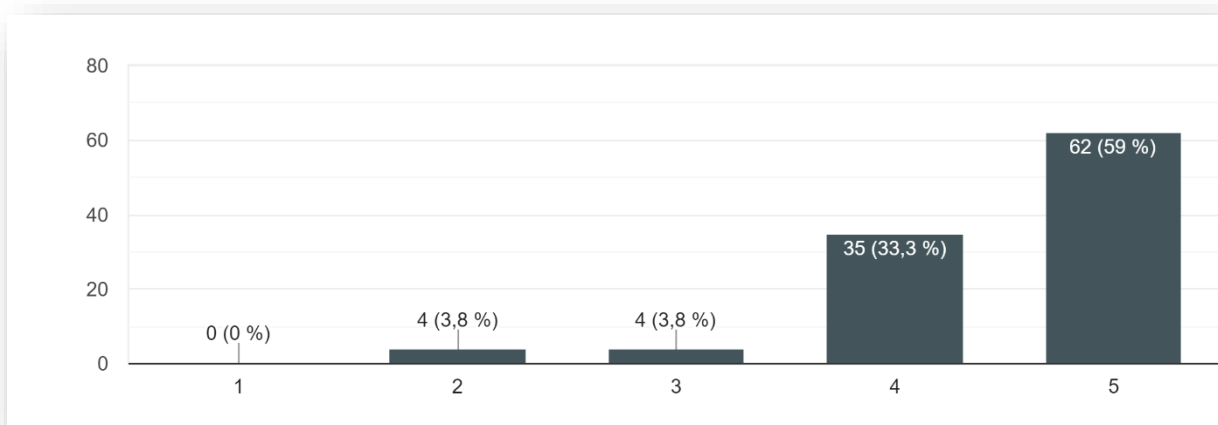
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta está relacionada a la experiencia que ha tenido el usuario del software knowledge en relación a su acceso. De acuerdo a la imagen anterior, se puede identificar que el 62,9% de los encuestados se encuentran “totalmente de acuerdo” con la afirmación descrita en el enunciado; Luego le siguen los usuario que se encuentran “de acuerdo” con la afirmación con

un 30,5%; Continúan los usuarios que se encuentran indecisos con su respuesta, equivalente a un 2,9%; Y finalmente se encuentran los encuestado que no están de acuerdo con la afirmación del enunciado, representando el 1,9% en desacuerdo, y el 1,9% en total desacuerdo.

De este análisis se puede inferir que, para la gran mayoría de los encuestados, el acceso al nuevo software Knowledge es amigable. Aun así, es importante enfocarse en aquellas personas que no opinan igual, puesto que pueden identificar mejoras para este nuevo sistema.

Figura 11: Opinión de los usuarios sobre el funcionamiento del software "Knowledge"



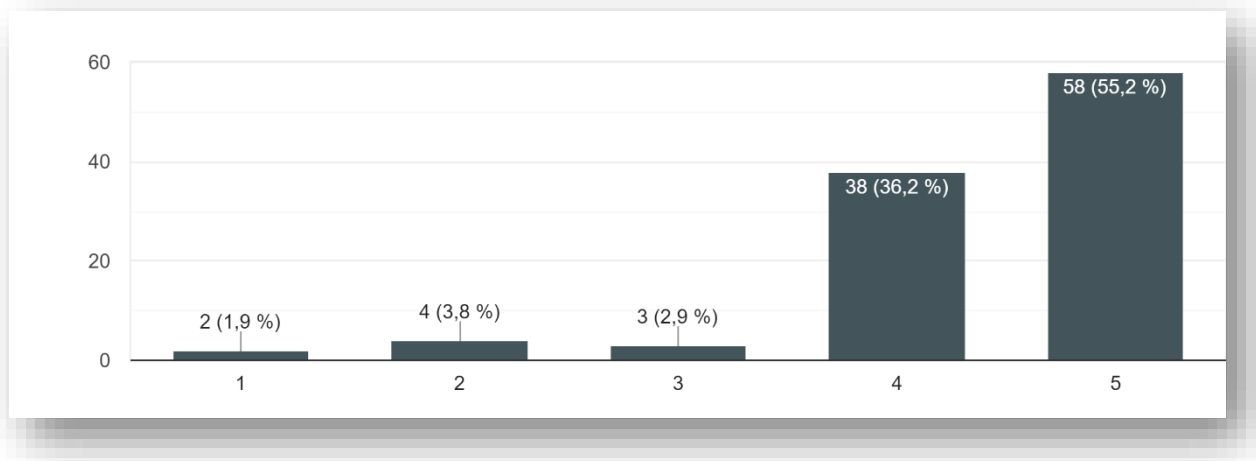
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se relaciona al cumplimiento del software en la gestión del usuario. En otras palabras, se espera conocer si el sistema está aportando en la gestión del ejecutivo, en la atención con el cliente.

En la imagen se puede identificar que el 59% de los encuestado se encuentran “totalmente de acuerdo” con la afirmación; Luego el 33,3% de los encuestados están “de acuerdo” con la afirmación; Le sigue los encuestados que se encuentran indecisos con su opinión, equivalente al 3,8% y finalmente con 3,8% también, los que se encuentran en desacuerdo con la afirmación.

En resumen, se logra identificar que, la mayoría de los encuestados consideran que el software si hace más sencilla la gestión con el cliente. Es decir, cumple su función.

Figura 12: Opinión de los usuarios sobre la disminución de su indicador de tiempo medio operacional (TMO)



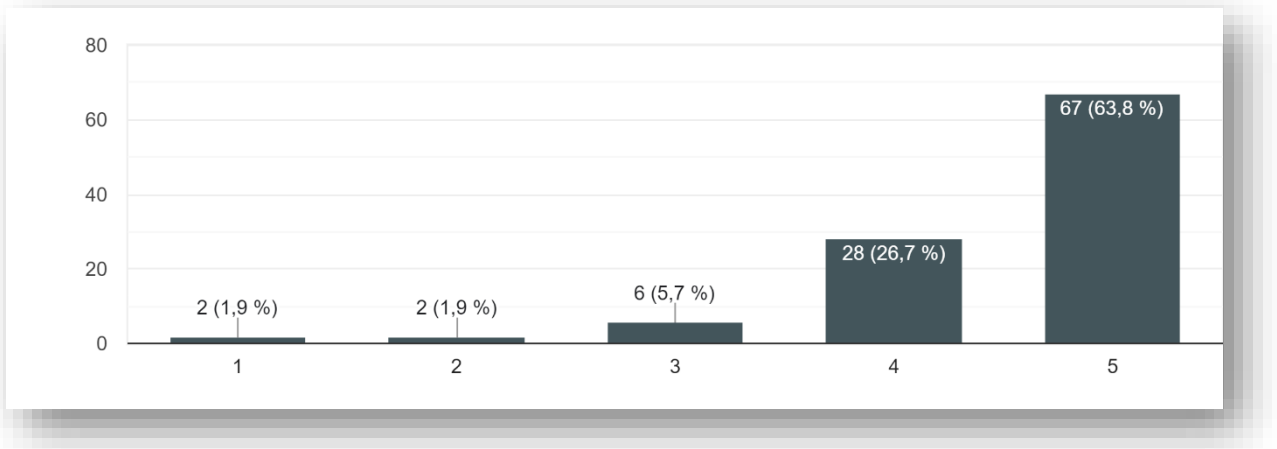
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta pretende conocer si efectivamente el software está ayudando en la gestión del usuario puesto que una de sus funciones es disminuir el indicador tiempo medio operacional que mide el tiempo que demora el ejecutivo en atender al cliente.

En la imagen se puede identificar que el 55,2% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” con la afirmación señalada en el enunciado. Luego se encuentran los usuarios que están “de acuerdo” con el enunciado, con un 36,2%; Le sigue los usuarios que se encuentran “indecisos” con su respuesta con un 2,9%; Luego los que están en “desacuerdo” con la afirmación, con un 3,8%; Y finalmente los que están “totalmente en desacuerdo” con la afirmación, con un 1,9%.

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que los usuarios encuestados consideran que el indicador al que se hace mención ha disminuido con el nuevo software. Esto también demuestra que este nuevo sistema si cumple su función.

Figura 13: Opinión de los usuarios sobre cuál debe ser el software oficial de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas.



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta busca obtener la opinión de los usuarios del software en relación al sistema oficial que tiene la empresa. Esto porque, a pesar que este nuevo sistema cumple sus funciones, aún no pasa a ser el software oficial de la empresa.

De acuerdo a la imagen se puede identificar que el 63,8% de los encuestado se encuentra “totalmente de acuerdo” con la afirmación señalada en el enunciado; Continúan los usuarios que están “de acuerdo” con la afirmación, con un 26,7%; Luego los encuestados que se encuentran indecisos con la afirmación, con un 5,7%; Y finalmente se encuentran los encuestados que están en “desacuerdo” con la afirmación, con un 1,9%, y los que están “totalmente en desacuerdo” con la afirmación, también con un 1,9%.

De este análisis se puede inferir que la gran mayoría de los encuestados está de acuerdo en que el nuevo software Knowledge sea el programa oficial de la empresa.

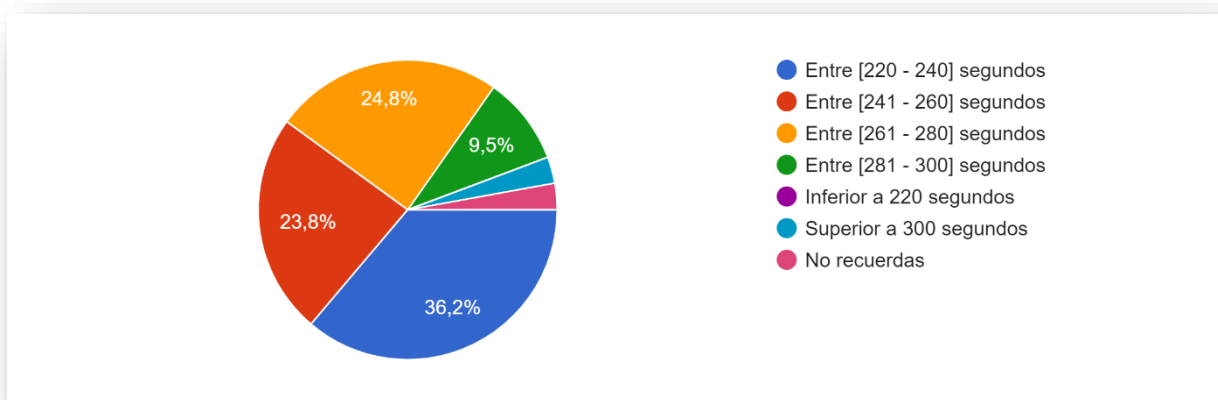
Tercera sección: Análisis operacional sobre el software knowledge

En esta última sección se desea conocer información operativa de cada uno de los encuestados, relacionada al indicador que mide el tiempo de conversación con el cliente y además se desea conocer la opinión del usuario en una pregunta abierta en donde se le invita a responder, pero no de manera obligatoria.

En esta sección también se utilizó la escala de Likert en las preguntas cerradas para facilitar la respuesta del encuestado. Considerar la siguiente tabla:

- Nota 1: Totalmente en desacuerdo
- Nota 2. En desacuerdo
- Nota 3: Indeciso
- Nota 4: De acuerdo
- Notas 5: Totalmente de acuerdo

Figura 14: Rango del tiempo medio operacional (TMO) de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta pretende identificar operativamente si el software está cumpliendo su función. Cabe mencionar que, de acuerdo a afirmaciones que se han hecho anteriormente, una de las

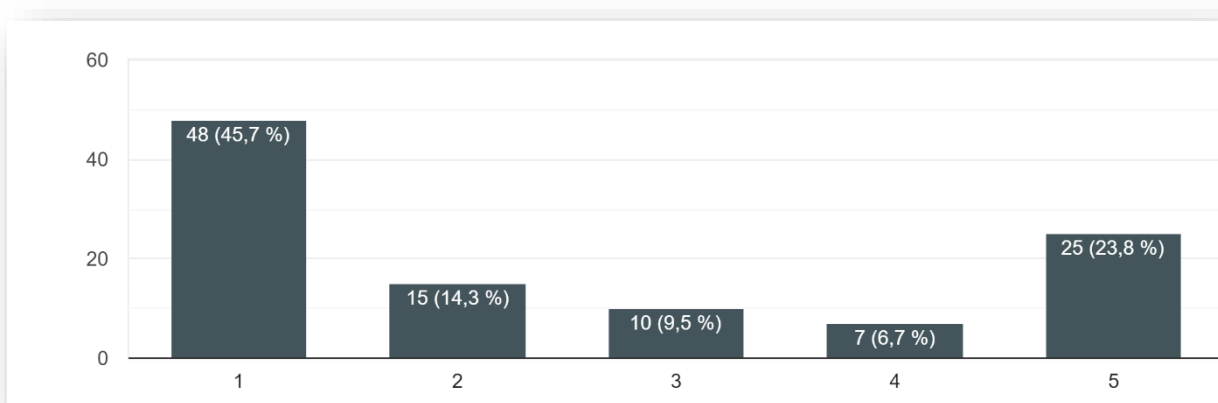
funciones principales que tiene el nuevo software knowledge es disminuir el tiempo en llamada con el cliente (TMO).

Actualmente, el óptimo que espera el servicio de atención al cliente es de 220 segundos (3,6 minutos)

De acuerdo a la imagen se puede identificar que el 36,2% de los encuestado mantiene un TMO entre 220 y 240 segundos; Luego continúan, con un 24,8%, los usuarios encuestados que mantienen un TMO entre 261 y 280 segundos; Le sigue, con un 23,8%, los encuestados que mantienen un TMO entre 241 y 260 segundos; Luego, con un 9,5% continúan los encuestados que mantienen un TMO entre 281 y 300 segundos; Y finalmente, con un 2,9% cada uno, se encuentran los encuestados que mantienen un TMO inferior a 220 segundos, y superior a 300 segundos.

De acuerdo a esta información se puede inferir que la mayor cantidad de los usuarios se centran en el primer rango de TMO, lo cual se considera bueno puesto que está dentro de los parámetros que la empresa requiere. Aun así, para lograr que los demás puedan llegar al primer rango se hace imprescindible construir el modelo de gestión y con ello un instructivo para que puedan conocer a fondo el software y así disminuir esta métrica que es la más importante para la empresa.

Figura 15: Opinión de los usuarios sobre mejoras que se le podrían aplicar al software



Fuente: Elaboración propia

Con esta pregunta se pretende identificar mejoras que puedan entregar los usuarios del software, para que luego las mencionen en la pregunta que viene a continuación de ésta.

En la imagen se puede identificar que el 45,7% de los encuestado se encuentra en total desacuerdo con la afirmación entregada; Luego continúan con un 23,8% los encuestados que sí están totalmente de acuerdo con la afirmación; A esto le sigue con un 14,3%, los encuestados que están en desacuerdo con el enunciado; Continúa con un 9,5% los que se encuentran indecisos con su opinión; Y finalmente se encuentran los encuestados que están de acuerdo con la afirmación con un 6,7%.

De esto se puede inferir que, cerca de la mitad de los encuestados opinan que el software no necesita ajustes, que, así como está cumple su función. Sin embargo, se esperará la próxima pregunta para identificar cuáles son las mejoras o ajustes que identificaron aquellos encuestados que no estuvieron de acuerdo con la afirmación.

A continuación, se enumeran las sugerencias entregadas por los usuarios que en la pregunta anterior mencionaron que estaban de acuerdo con el enunciado. Es decir, aquellos que opinan que el sistema si necesita mejoras:

Tabla 10: Sugerencias de los usuarios al nuevo software

Observación	Cantidad de observaciones por encuestado
No / Nada / No tengo	4
Bueno / Excelente	3
Mejorar la forma de búsqueda	4
Excelente cambio	1
Falta un manual de búsqueda	
Que no muestre llamadas de clientes y que tenga más palabras de como buscarlos	
Filtrar por servicios	2
Es muy buen sistema de búsqueda, mucho más rápido que infodata, a mí me ha servido bastante para bajar mi TMO	1
Los artículos se puedan anclar a una barra diferente	1
Mostrar las actualizaciones	1

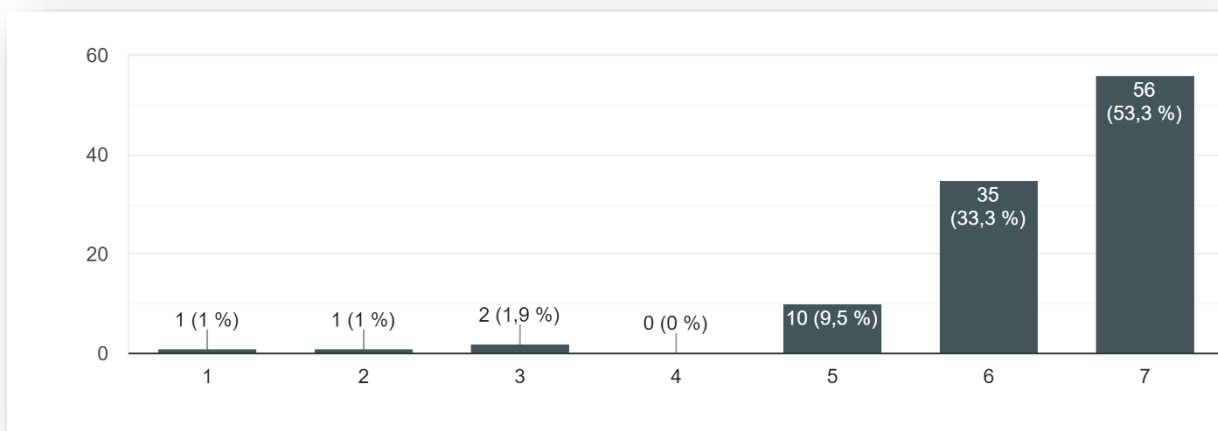
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla indicada se identifican 17 observaciones u opiniones de los usuarios encuestados. De estas 17 opiniones hay algunas mencionando que el software es excelente, de esto se infiere que posiblemente la pregunta no estaba bien redactada y ocasionó confusión entre los encuestados, y por esto se explica que en la pregunta anterior hayan existido tantas personas que se encontraban de acuerdo con el enunciado de la pregunta.

Como conclusión a esta pregunta se identifica que, como mejora, la gran mayoría de los encuestados opinan en que se debe mejorar la forma de búsqueda de los procedimientos del

software. Para esto, nuevamente se hace necesario crear el modelo de gestión y con ello el manual de uso del software para que conozcan el funcionamiento del sistema.

Figura 16: Valoración que le otorgan los usuarios al software Knowledge



Fuente: Elaboración propia

El propósito de esta última pregunta del cuestionario es determinar en qué medida el software está cumpliendo su función. Esto se busca a través de la valoración que le otorga cada uno de los encuestados.

En la imagen que se muestra, se puede determinar que el 53,3% de los encuestados valoran el nuevo software con nota 7; Le sigue con un 33,3%, los encuestados que valoran el software con nota 6; A continuación, con un 9,5%, se encuentran los encuestados que valoran el sistema con nota 5; A estos le siguen con un 1,9% los encuestados que valoran la empresa con nota 3; Y finalmente, con un 1% se encuentran los encuestado que valoraron el software con nota 2 y 1 respectivamente.

De todo esto se puede inferir que el software cumple su función de acuerdo a la valoración entregada por los encuestados.

Conclusión sobre el análisis de la encuesta

Tras este análisis se puede concluir que el nuevo software Knowledge implementado por la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, ha tenido una buena recepción por parte de los usuarios ya que se ha transformado en una herramienta de ayuda en la atención con el cliente, permitiéndoles mejorar su gestión y disminuir su tiempo en llamado.

Si bien hay algunos usuarios que no opinan lo mismo, se espera que al estar construido el modelo de gestión, puedan tener otra perspectiva del programa.

CAPÍTULO IV

Propuesta de Modelo de Gestión

Modelo de Gestión de la información para un centro de contacto

En el capítulo dos de esta tesis se define el término servicio al cliente y se da a conocer su importancia en el mundo de los call center y de todas las empresas en general. También se describe cómo se deben establecer los procedimientos de gestión dentro de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, como principio y estructura que se gestiona de la información.

Posteriormente, se realiza el esquema conceptual del sistema de información, que contiene los procedimientos base para asesorar al cliente, que es el insumo principal para la adecuada orientación al usuario.

Con todo esto, más lo descrito en el marco conceptual, se construye la propuesta del modelo para la gestión de información que se diseña para esta tesis.

Se iniciará por definir el término “información” el cual se ubica dentro del contexto que se trabaja en esta tesis. En el siguiente párrafo se encuentra la siguiente definición muy acertada:

La información es un mensaje significativo que se transmite de la fuente a los usuarios, es la expresión material del conocimiento con fines de uso. La información está destinada a resolver determinados problemas. Debe estar, entonces, disponible públicamente y servir para el desarrollo individual y corporativo. (CAPOTE, 2003)

Todas las actividades que las empresas hacen hoy en día, se encuentran íntimamente relacionada con la información, si no hay información, no hay organización posible, más aún si se considera que el desarrollo económico depende, cada vez más, de la información y el conocimiento.

Para que la información se pueda utilizar de una manera ventajosa respecto a su competencia, la empresa debe poseer algunas características tales como: ser veraz, oportuna y completa.

Sin duda alguna, el sector donde más fuerza tiene la gestión de la información es en el ámbito empresarial, sin embargo, puede ser utilizada en cualquier organización donde la información posee un valor que para la empresa es fundamental.

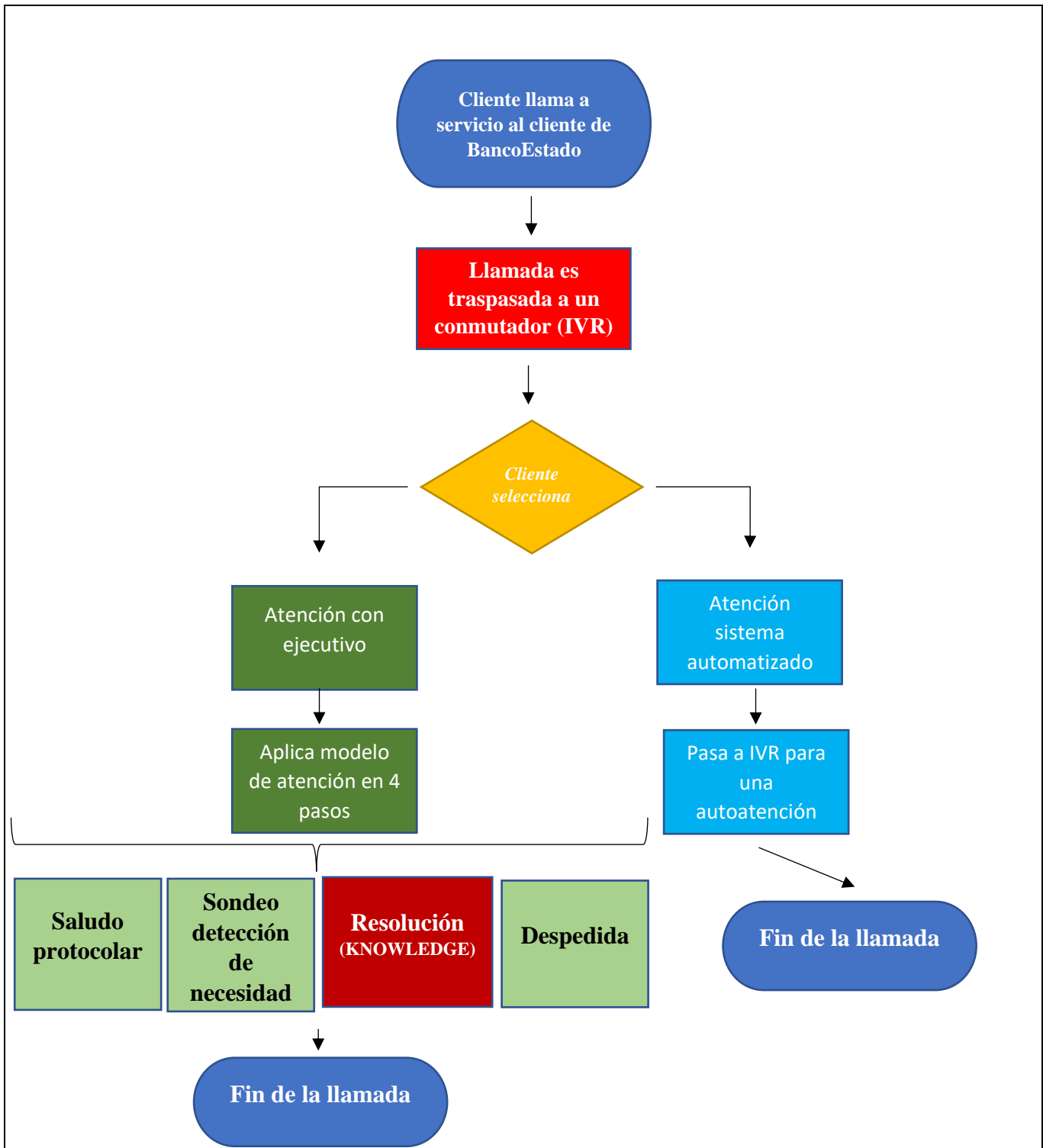
La aplicación del modelo de gestión propuesto es muy importante para el tipo de negocio en estudio, ya que son una vía de contacto más directo con el cliente. Estos centros de contacto deben mantener una atención eficaz con el cliente, por tanto, debe estar sustentado por un

conjunto de procesos determinados y claros que apoyen de manera positiva en la satisfacción del cliente.

Cabe mencionar que el servicio hoy cuenta con un flujo de atención basado en la respuesta de voz interactiva (IVR) que consiste en un sistema telefónico que es capaz de interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples. Este flujo muestra todas las opciones que posee este IVR y conduce al usuario para elegir la alternativa correcta de acuerdo a su inconveniente. Sin embargo, la empresa no posee una estructura para la atención al cliente, salvo un video en donde se muestra el modelo de atención 4 en pasos, orientado más al ejecutivo nuevo que ingresa al servicio. Es por esto, que la propuesta de esta tesis toma más consistencia al no existir una estructura similar.

En la tabla 11 se muestra el proceso de atención al cliente basado en el modelo de atención de 4 pasos que posee la empresa.

Tabla 11: Flujograma de una llamada en BancoEstado Contacto 24 Horas



Fuente: Elaboración propia

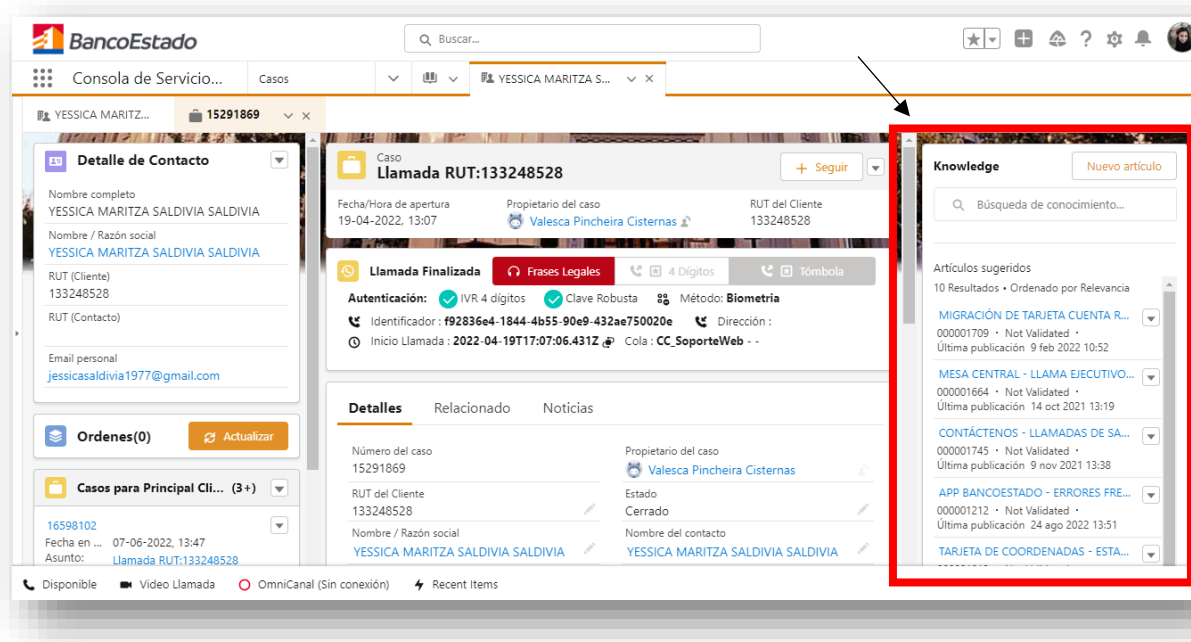
Base de Conocimientos del centro de contacto (KNOWLEDGE)

La base de conocimientos es un software que administra la información que el agente debe entregar al cliente. Las funciones principales que posee este software son: Publicar y modificar la información. Aquí es donde se encuentran disponibles los procedimientos que se aplican en la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas. Es la fuente principal de los asesores de servicio al cliente.

En el anexo XX encontrará el manual de procedimientos knowledge para cumplir el último de los objetivos específicos planteados en este informe.

El objetivo principal de este aplicativo es facilitar la gestión de la información al interior del centro de contacto, manteniéndola disponible, actualizada, organizada de una manera estructurada y con funcionalidades que permitan acceder a la documentación ágilmente para que el asesor de servicio pueda solucionar las inquietudes del cliente y para que los administradores del call center dispongan de herramientas que faciliten la gestión de la misma. Está compuesta por módulos de acuerdo al tema, tiene un buscador de procedimientos, lista de favoritos, lista de procedimientos más consultados, entre otras funcionalidades. Ver figura 17.

Figura 17: Knowledge (Base de Conocimientos)



Fuente: Salesforce, BancoEstado Contacto 24 Horas

Para que un centro de contacto pueda operar de manera correcta y exitosa se deben utilizar varios sistemas de información dependiendo de la actividad que se realice. Por ejemplo, para un banco, se utilizará un sistema de información en el que se realice transacciones financieras; para servicios de turismo, se utilizará un sistema de reservas de planes vacacionales; para una mesa de ayuda se utilizará un software apropiado para tomar los requerimientos y realizar el seguimiento respectivo hasta cerrar el caso; una central de citas médicas, utilizará un aplicativo para la reserva, modificación y cancelación de las citas. Adicional a los sistemas de información utilizados para las actividades del negocio, todos los centros de contactos donde se presten los servicios anteriormente mencionados, tendrán un sistema para la gestión de la información en el que se encuentren los datos relacionados con los productos y servicios que ofrezcan.

Como se ha mencionado en este capítulo, la información es un bien con fines de uso y se transmite de la fuente al cliente (usuario). Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad en la información suministrada, se convierte en el objetivo fundamental de un centro de contacto. A continuación, se describe detalladamente los

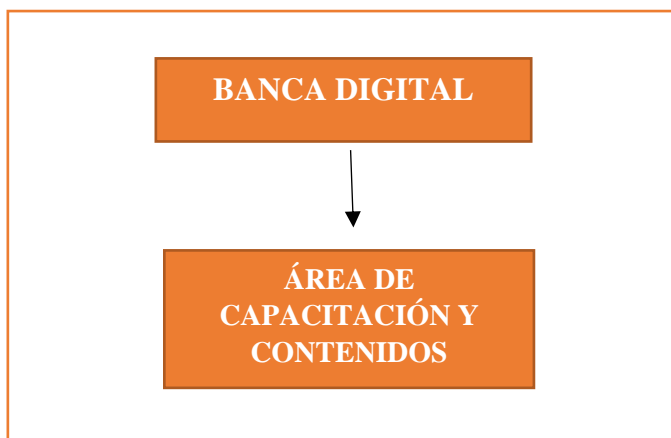
componentes del modelo propuesto, el cual está integrado por las personas y áreas involucradas en la gestión de la información hasta que esta llega al usuario final.

Flujo de la información y actores dentro en un centro de contacto

En un centro de contactos intervienen diferentes actores, la información llega al cliente por medio de etapas que van desde el agente hasta el cliente, siendo éste, el eslabón final de una cadena. Cuando un eslabón de esta etapa está débil o se rompe, habrá un cliente insatisfecho. Y esta insatisfacción se puede dar porque al agente no se le ha transmitido de una forma clara la información, o porque esté desactualizada, o también podría ser porque los aplicativos presentan fallas técnicas, entonces no es posible realizar la solicitud. Esto ocasiona a la empresa que el nivel de servicio está por debajo de la promesa y como consecuencia se presentan altos tiempos de espera antes de ser atendido. Todos los actores en el proceso de información son importantes, ya que cada uno desempeña un rol específico al momento de informar al cliente.

El primer ciclo se da entre la Banca Digital que es el mandante de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas y el área de Capacitación y Contenidos de la empresa. La información sobre los procedimientos es enviada por la Banca Digital y llega directamente al área de Capacitación y Contenidos de la empresa. En la figura 18 se muestra el primer ciclo de la información y sus actores.

Figura 18: Primer nivel del ciclo de la Información



Fuente: Elaboración propia

En este primer nivel, los procedimientos nuevos que se crean por la implementación de nuevos productos y servicios, o por modificación a los productos existentes, o por cambios en los procedimientos, o por la dinámica misma de la operación del negocio, es gestionada de tal manera que sea descifrable por los asesores del servicio y que responda a las posibles inquietudes de los usuarios finales (clientes). Muy seguramente el centro de contactos de esta organización no sea el único medio de información al cliente (si es el más utilizado), también se encuentra la página web, los puntos de atención presencial como las sucursales, BancoEstado Express, entre otros.

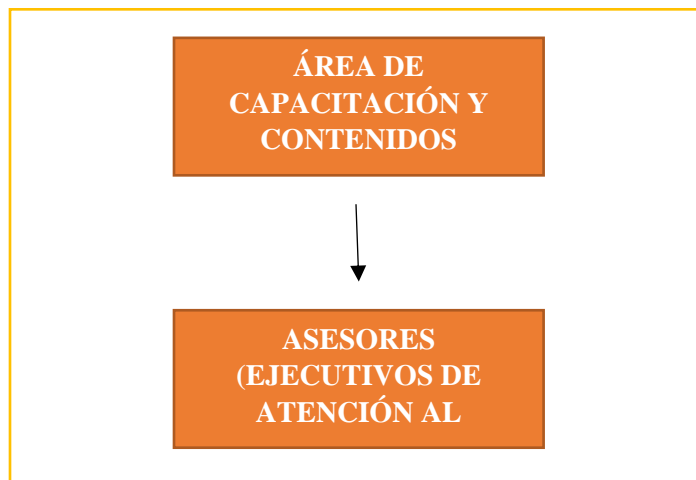
Como existen distintos canales de atención para el cliente, la información debe estar alineada y ser consistente. Esta es una gran responsabilidad que tiene el Banco, informar lo mismo y simultáneamente a los diferentes canales.

Una interacción fluida y asertiva entre los representantes de las áreas del negocio y el administrador del centro de contactos es fundamental en aras de la claridad en la información. Un papel importante del administrador, es la retroalimentación constante hacia las áreas del negocio, del reporte de fallas, del comportamiento de la operación y de los comentarios de los usuarios con respecto a los productos y servicios.

En el segundo nivel, la información va desde el área de Capacitación y Contenidos a los asesores (ejecutivos de atención al cliente), ver figura 19.

En este ciclo la comprensión de la información por parte de los ejecutivos es fundamental, ya que son ellos los tendrán el contacto directo con el cliente. Este recorrido de la información es crítico, y así como en el primer ciclo, debe haber una interacción permanente entre los actores. Un apoyo importante para la labor de los agentes, es el software de información (Knowledge) y los demás sistemas de información utilizados en la operación.

Figura 19: Segundo nivel del ciclo de la información



Fuente: Elaboración propia

En el tercer ciclo, la interacción se da entre el ejecutivo o agente y el usuario final (cliente). Ver Figura 20.

Toda la ruta trazada entre los dos ciclos anteriores será la consecuencia en este ciclo.

Los resultados reflejados ya sean suficientes o insuficientes de la interacción entre estos dos actores, será el reflejo de lo realizado en las etapas anteriores. Este ciclo, cumple una función importante de lo relacionado a la gestión del recurso humano, con los ejecutivos de atención al cliente y el personal también involucrado en la operación.

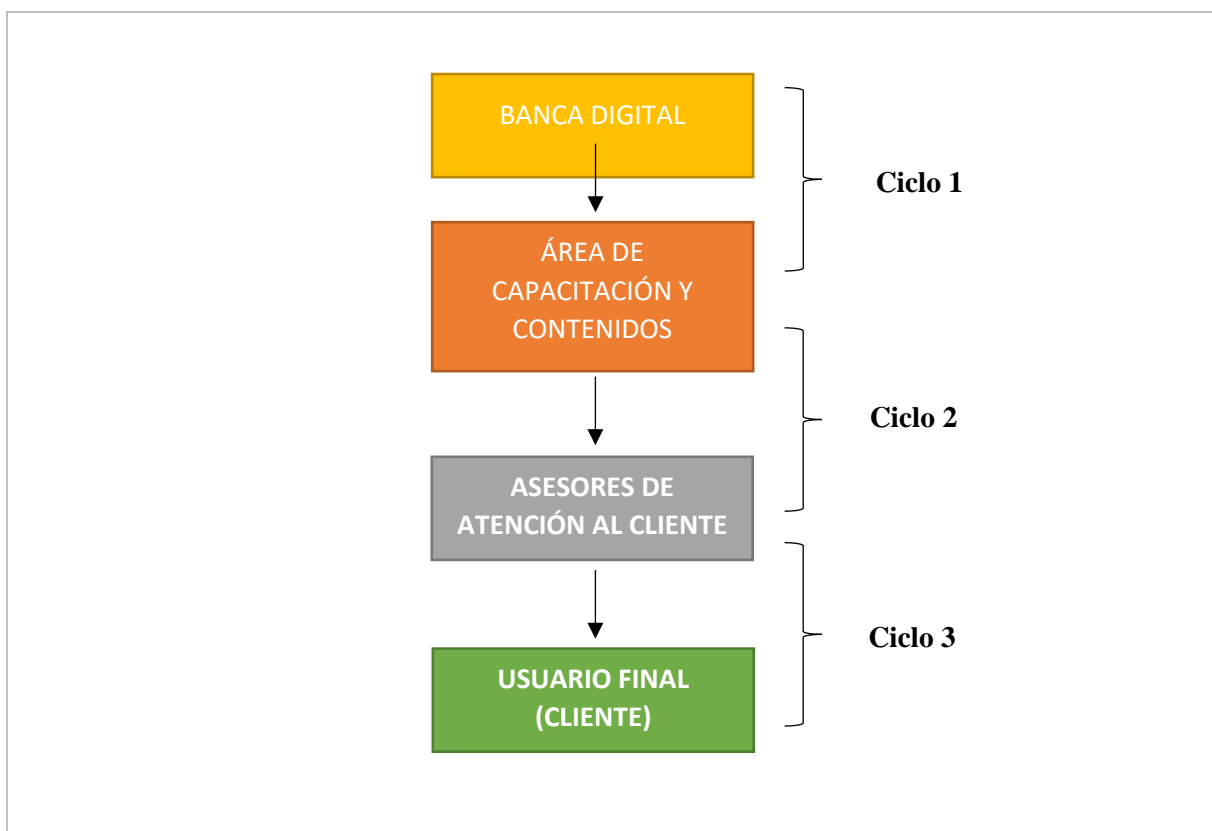
Figura 20: Tercer nivel del ciclo de la información



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 21, se unen los tres ciclos exponiendo la cadena completa de información. Otorga una perspectiva completa de los ciclos y actores de la información, revelando el camino que debe recorrer la información, desde su origen en las áreas del negocio, hasta llegar al usuario final. En el proceso de información, el rol de los actores es esencial para obtener un servicio con calidad.

Figura 21: Actores y Ciclo de la Información



Fuente: Elaboración propia

Modelo de Gestión basado en procesos

En toda organización existen distintos grupos de interés, están por ejemplo los accionistas, los empleados, los proveedores y también los clientes, siendo estos, los que mueven la economía.

Las empresas pueden funcionar en la medida que tengan clientes, los que son acreedores de productos y servicios, se podría decir que las empresas trabajan para conseguir y mantener a sus clientes.

Este es el punto final y de inicio de los procesos de una organización. El modelo que se propone en esta tesis, tiene como punto principal al cliente.

En el desarrollo del modelo de gestión se proponen cinco pilares fundamentales en los que se debe soportar la atención al cliente.

Pilares del modelo

- **Productos y servicios:** Corresponde a la definición y características de los productos y servicios que ofrece la organización. Los ejecutivos de atención tienen un papel fundamental, ya que son los que se relacionan directamente con el cliente, por lo tanto, la comprensión de la información debe ser concisa, además de garantizar que el personal nuevo adquiera el conocimiento de manera rápida y clara ya que además ayuda la experiencia obtenida en la operación.
- **Procesos:** Los procesos corresponden a la forma en que se disponibiliza el flujo de información. Para garantizar que sea adecuado el flujo de información, es necesario que se pueda realizar seguimiento, aplicando mejora continua, ajustado a las necesidades del cliente y de la operación, reduciendo los tiempos de aprendizaje de los ejecutivos nuevos, también es necesario tener todos los procesos documentados, en lo ideal que se realicen a través de esquemas, para mejorar su comprensión.
- **De la organización:** Este pilar hace mención al conocimiento que tienen los trabajadores sobre la empresa en la que prestan servicio. Es necesario tener claro el lugar donde se trabaja, sus políticas, cultura organizacional y visión de la empresa. Esto da un mayor empoderamiento a los nuevos ejecutivos para resolver los requerimientos de los clientes en el momento que no se logre dar una respuesta concreta.

- **Sistemas de información:** Corresponde al software en donde se encuentran documentados los procesos, para garantizar una rápida atención y para lograr que el personal nuevo adquiera las habilidades idóneas.
- **Centro de contactos:** Es el lugar donde se encuentran los agentes de atención telefónica, es decir, los ejecutivos, quienes deben tener conocimientos de la dinámica, las guías de atención, la tecnología que conlleva un centro de contacto.

Ciclo de Retroalimentación

Estos pilares del modelo forman parte de un ciclo constante de retroalimentación de la información, que será útil para mejorar procesos en todos los sentidos, así como de manera interna del centro de contactos, así como se proyecta hacia las áreas del negocio. En todo proceso de contacto con los clientes, es fundamental conocer sus opiniones, para la organización se convierte en una oportunidad de retroalimentación.

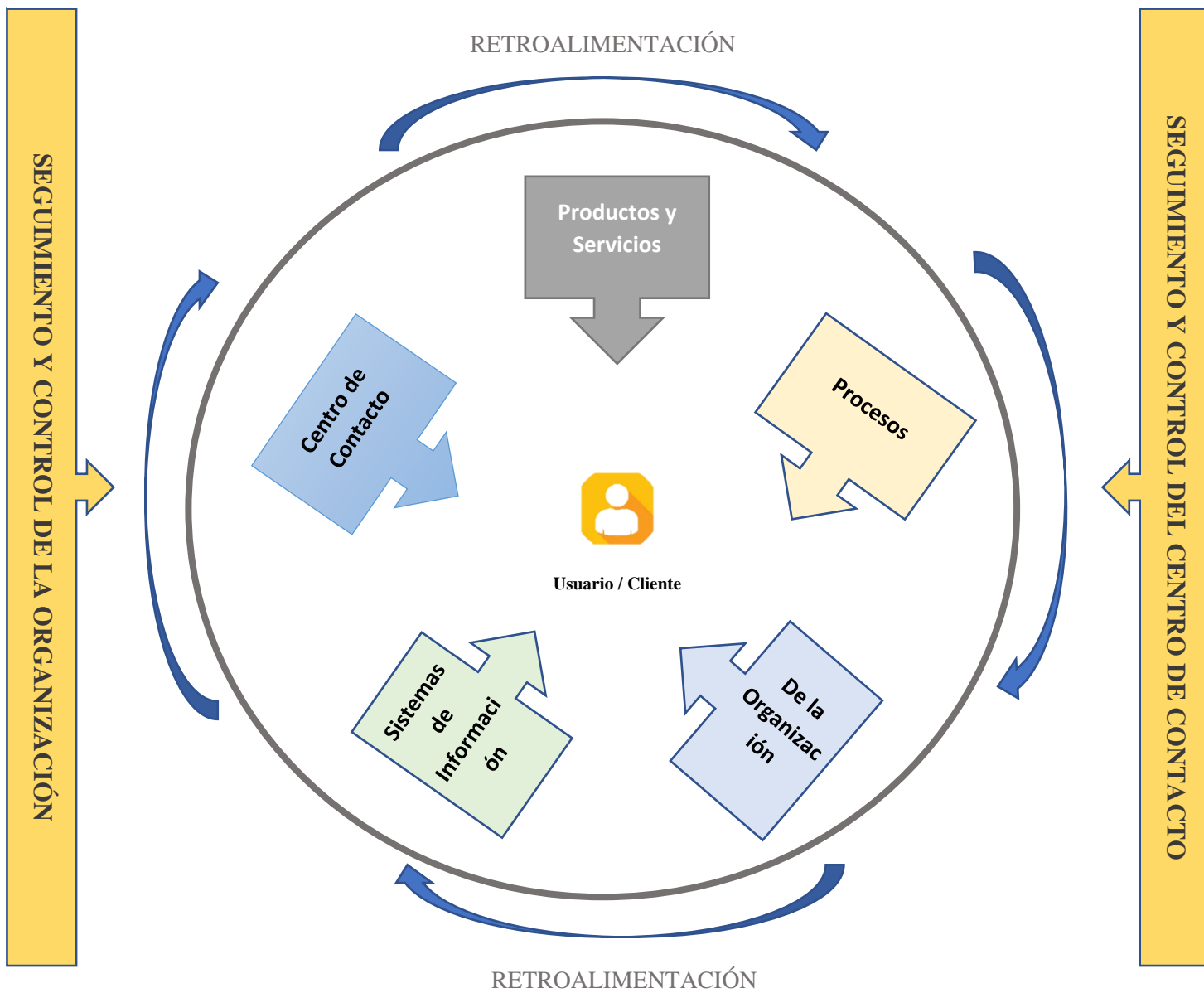
Seguimiento y Control

De forma paralela a los pilares, se tiene ubicado el seguimiento y control ya sea de la organización, así como del centro de contactos. Esta actividad se puede determinar que es crítica para la implementación en las mejoras constantes del proceso, así detectar y corregir procesos que estén generando una desviación, para desarrollar nuevos productos y servicios. En todo proceso debe existir un responsable que lo gestione, ya que proceso que no tiene responsable involucrado, no es realizable su mejora, porque no se detectan errores, los que pueden permanecer en el tiempo.

Un ejemplo de seguimiento y control podrían ser los KPIs descritos en este informe en el capítulo 2.

En la Figura 22 se muestra el esquema descrito.

Figura 22: Modelo de Gestión Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El servicio de atención al cliente es una parte fundamental dentro de cualquier empresa, ya que es la cara visible de ésta y se relaciona directamente con el cliente. Es por esta razón que el objetivo general de diseñar un modelo de gestión de atención al usuario mediante el sistema “Knowledge” permite apuntar a entregar una mejora en el servicio que, por cierto, esto se cumple en el desarrollo del apartado número cuatro del presente informe.

Además del objetivo general, también se cumple el objetivo de establecer un marco teórico que permita describir y detallar los conceptos en estudio, que presenta diferentes definiciones tales como; modelo de gestión, sus diferentes tipos de modelo, call center, el proceso de comunicación, servicio al cliente y calidad.

A la vez se logró realizar un análisis de la situación actual de la empresa BancoEstado, tanto en el macroentorno a través de un análisis PESTEL y el microentorno a través de una encuesta para los ejecutivos quienes son los usuarios del sistema propuesto para desarrollar este informe. A través de estos análisis se obtuvo respuesta al objetivo específico mencionado.

En el título problemática asociada del primer capítulo, se identifican los factores que influyen en el proceso de la gestión de búsqueda de los teleoperadores que realizan atención al cliente. Aquí se responde el siguiente objetivo, al mencionar los errores más comunes en un call Center como, tiempos de espera infinitos, falta de estrategia y metodología, tecnología obsoleta y compleja, y desgaste de los agentes.

Respecto a la elaboración de un manual de procedimientos del nuevo modelo de gestión de búsqueda, para los ejecutivos del centro de atención al cliente, en el apartado de anexos se puede encontrar este material, así de dan por cumplidos todos los objetivos planteados en este informe.

El servicio al cliente cumple una función muy ligada a la empresa y con mayor auge se fue requiriendo de este servicio, a partir de la pandemia Covid-19 que ha golpeado al mundo a nivel global. Desde este tiempo, hubo un cambio en la forma de comunicarse y relacionarse con el exterior debido a las restricciones para evitar contagios. Es por esta razón que hubo un antes y un después luego de la pandemia, la tecnología fue fundamental en este cambio, incluyendo la comunicación telefónica.

De acuerdo con esta afirmación, y al estudio realizado para elaborar este informe, se puede inferir que, los call centers, como proveedores de información, contribuyen al crecimiento y generan ventajas competitivas para las organizaciones.

Dentro de los análisis realizados se puede demostrar, en base a una encuesta, la preferencia por el uso del software Knowledge, que tiene por definición ser una base de conocimiento para guiar y reforzar a los ejecutivos de atención al cliente de la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas, respecto a los procesos que deben realizar cuando tiene que dar respuesta a los clientes. Tener un sistema o mejora en los procesos, no significa que sea de gran aporte a la empresa, también requiere de buenos ejecutivos, que manejen la información de manera correcta, que el uso del sistema sea el debido, y que el ejecutivo tenga la capacidad de saber escuchar al cliente, guiarlo y apoyarlo en sus requerimientos. La buena atención al cliente también lleva un sello implícito que además de cumplir con su función, está la calidad humana que se basa en la capacidad de calmar a un cliente enojado, empatizar con su problema, tomar una actitud positiva y cordial, entre otras cosas. De esta manera se puede tener de un cliente contento y satisfecho, quien sabrá reconocer la diferencia de atención de este Banco respecto a la competencia, de esto se habla cuando se quiere dar valor a la Empresa.

Sugerencias

Sugerencias sobre la investigación

Efectivamente el factor tiempo jugó en contra para la elaboración de este informe, aun así, se lograron los objetivos propuestos.

Como sugerencia, se podría dejar un módulo completo para la elaboración de la habilitación profesional, sin otros ramos adicionales, considerando que este es un programa para trabajadores, los cuales no disponen del tiempo suficiente para dedicarle al informe

Sugerencias hacia la empresa

Luego de la aplicación de la encuesta para el análisis interno, se detectaron algunas sugerencias de parte de los usuarios del software knowledge quienes indicaban que los procedimientos contienen mucha información para leer lo cual dificulta el cumplimiento de una de las métricas más importantes del call center que es la transacción por hora. Es por este motivo que como sugerencia se podría aportar lo siguiente:

La alternativa de poder elaborar procedimientos más esquematizados que simplifiquen la gestión de los usuarios de knoweldge. Talvez, de esta manera se podría cumplir con la métrica mencionada.

Bibliografía

(Blanco, 2019)

Alcaide, J. C. (2015). Los 100 errores de la experiencia de cliente. En J. C. Alcaide, *Los 100 errores de la Experiencia de Cliente* (pág. 189). ESIC .

Ariza, F. y. (2015). *Información y Atención al Cliente*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Atención al cliente. (2010). España: Vértice.

BancoEstado. (s.f.). *www.corporativo.bancoestado.cl*. Obtenido de <https://corporativo.bancoestado.cl/transparencia/filiales-y-entidades-relacionadas/61>

Biblioteca del Congreso Nacional. (s.f.). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6814>

Blanco, M. A. (2019). *Atención al Cliente y Calidad en el Servicio*. IC Editorial.

CAPOTE. (2003). Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/3403/71765063.2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Central, Banco. (2022). *Cuentas Nacionales de Chile*. Obtenido de https://www.bcentral.cl/documents/33528/3624362/ccnn_III_t_2022.pdf/2cc1ff7f-6e89-5e46-f623-e18843a3a207?t=1669036318573

Cepal. (19 de octubre de 2022). *Cepal*. Obtenido de Cepal: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-espera-desaceleracion-crecimiento-america-latina-caribe-2023-expansion-proyectada>

Cepal. (s.f.). *Estrategia de Transformación Digital*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_.pdf

Couso, R. P. (2005). Servicio al Cliente. En R. P. Couso, *Servicio al Cliente, la Comunicación y la Calidad del Servicio en la atención al Cliente* (pág. 160). España: Ideaspropias.

Financiero, D. (s.f.). *www.df.cl*. Obtenido de <https://www.df.cl/opinion/columnistas/contact-centers-aliados-tecnologicos-de-las-empresas-en-chile>

Gómez, G. L. (2021). *Estanques de retención para el control de escorrentía*. Concepción.

Huaiquil., C. E. (11 de Enero de 2019). *Repositorio Ubiobio*. Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2763/3/Rubilar_Estuardo_Crisla.pdf

icr-evolution. (s.f.). *www.icr-evolution.com*. Obtenido de <https://icr-evolution.com/blog/errores-comunes-de-un-call-center-y-como-solucionarlos/>

- Instituto Nacional de Estadística. (29 de septiembre de 2022). *ine.gob.cl*. Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/prensa/2022/09/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-junio-agosto-de-2022>
- Internacionales, S. d. (2 de 04 de 2021). Chile es notificado por nueva demanda ante el CIADI.
- Magdalena Claro, L. V. (enero de 2022). *Políticas Digitales en Educación en Chile*. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000382594&highlight=Educaci%C3%B3n%20en%20chile&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWartermarkedAttachment/attach_import_48a6d56b-6c62-4f5b-a42b-098dc67214ad%3F_%3D382594spa.pdf&
- Ministerio de Obras Públicas. (2022). *Informe Trimetral*.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2021). *Estado del medio ambiente*.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2021). *Estrategia Climática de largo plazo de Chile*.
- Ministerio del Medio Ambiente. (s.f.). *economiacircular.mma.gob.cl*. Obtenido de <https://economiacircular.mma.gob.cl/residuos-organicos>
- Moody's. (15 de septiembre de 2022). *Moody's*. Obtenido de Moody's: https://www.moody.com/research/Moodys-downgrades-Chiles-ratings-to-A2-changes-outlook-to-stable--PR_468544
- Oliva, E. J. (2015). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar vol. 15*.
- Paola Álvarez, B. R. (2022). *Elementos configuradores de la relación laboral en el derecho comparado*.
- Pérez Porto, J. G. (13 de noviembre de 2008). *Definición de Modelo de Gestión - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Poder Judicial. (08 de julio de 2022). *pjud.cl*. Obtenido de <https://www.pjud.cl/post/que-es-el-poder-judicial>
- Pro-optim. (7 de abril de 2020). *pro-optim.com*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>
- Revolution, I. . (2022). *icr-revolution.com*. Obtenido de <https://icr-evolution.com/blog/errores-comunes-de-un-call-center-y-como-solucionarlos/>
- Román, A. (01 de marzo de 2012). *Modelo de gestión en las organizaciones de salud*. Obtenido de <http://doi.org/10.5867/medwave.2012.03.5329>
- Salesforce. (2002). *www.Salesforce.com*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/products/service-cloud/atencion-al-cliente/>
- Salesforce. (s.f.). *www.salesforce.com*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/03/principales-metricas-e-indicadores-de-atencion-al-cliente.html>

Schroeder, R. (2002). *Control de calidad*.

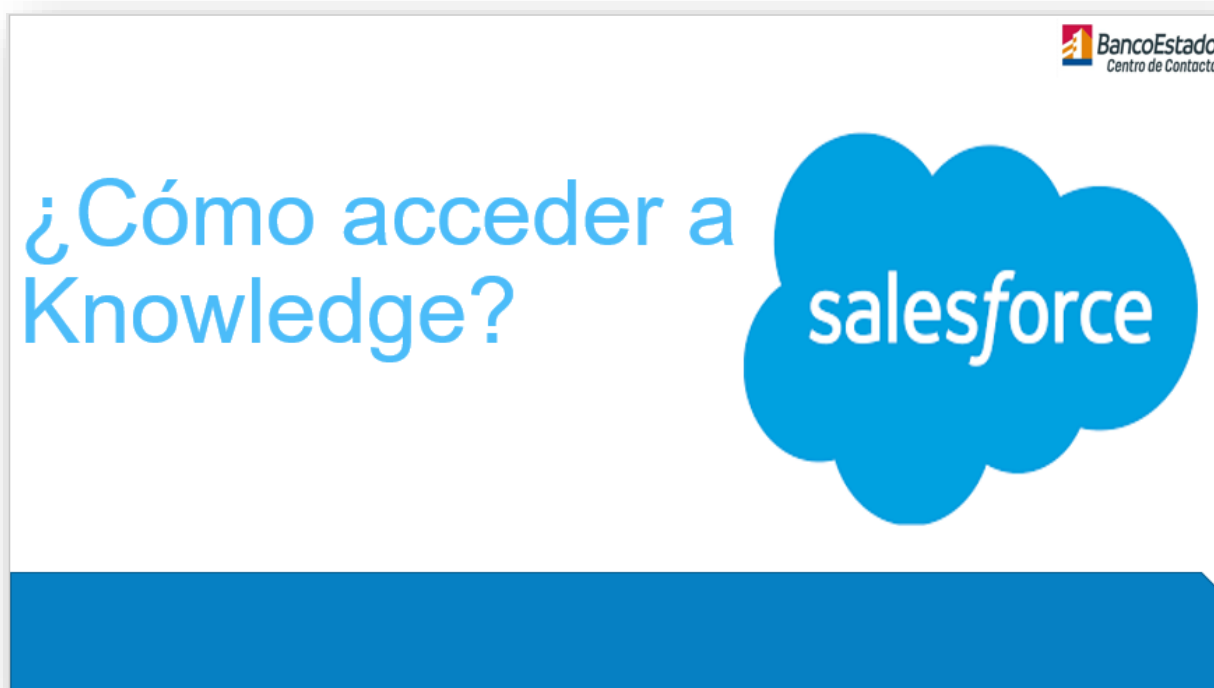
social, R. d. (1999). *Calidad en el servicio al cliente*.

Souza, I. d. (4 de mayo de 2021). *Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial*.
Obtenido de <https://blog.zapsign.com.br/es/modelo-de-gestao-da-empresa/>

Tannia Elizabeth Huertas López, E. S. (2020). *scielo*. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100165&script=sci_arttext&tlng=en#B8

Valarie Zeithaml, M. J. (2002). *Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill.

Anexo 1



¿Cómo acceder a Knowledge?

1

salesforce

Username

Password

Log In

Remember me

[Forgot Your Password?](#)

1. Ingreso a Sales Force con tu correo y contraseña

2

salesforce

Verificar su identidad

Está intentando Iniciar sesión en Salesforce. Para asegurarse de que su cuenta de Salesforce es segura, debemos verificar su identidad.

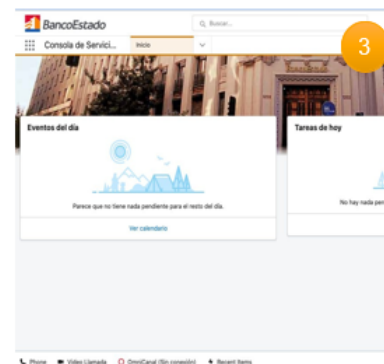
Ingrese el código de verificación que enviamos por email a dc*****@*****do.cl.

Código de verificación

Verificar

No volver a preguntar
Volver a enviar el código

2. Ingresas el código de verificación.



3. Pantalla de inicio de Sales Force.

Acceso a Knowledge. (base de conocimiento incorporada en Sales Force)

¿Cómo acceder a Knowledge?



4. Luego en la opción Consola de Servicios debes escribir "KNOWLEDGE".

5

Título del artículo	Número de artículo	Fecha de publicación	Estado
APP BANCOESTADO - ACLARACION DE MOVIMIENTOS	00001234	21-02-2022 11:10	Publicado
LEY DE FRAUDE - CLIENTE POSTERIOR A UNA EMERGENCIA SOLICITA INFORMACION ADICIONAL	00001749	31-01-2022 12:13	Publicado
LEY DE FRAUDE - TRANSACCIONES ACOSADAS A LA LEY DE FRAUDES	00001093	27-01-2022 12:07	Publicado
CUENTARUT - IMPRESION Y VISUALIZACION DE CONTRATO	00001124	09-11-2021 15:36	Publicado
RETIRO 10% - CUENTAS DE ABOÑO Y LIMITE PARA GIROS/RECOMPRA - RETIRO PARA CLIENTE CON RE...	00001694	22-10-2021 10:35	Publicado
CARGOS - ABOÑOS NO RECONOCIDOS O DUPLICADOS - POR TRANSFERENCIA	00001082	15-02-2022 15:40	Publicado
PAGOS DE SERVICIOS - CLIENTE PRESENTA PROBLEMAS CON SU PAGO DE SERVICIO REALIZADO POR SIT...	00001031	21-10-2021 12:46	Publicado
TRANSFERENCIAS - ERRORES FRECUENTES DESDE EL SITIO PRIVADO	00001016	10-02-2022 15:04	Publicado
REQUERIMIENTO - INGRESO DE REQUERIMIENTO POR TRANSFERENCIAS	00001630	26-10-2021 12:48	Publicado
EMERGENCIAS BANCARIAS - BLOQUEO TARJETA DE CREDITO	00001070	16-02-2022 12:20	Publicado
EMERGENCIAS BANCARIAS - PRODUCTO NO ES DE BANCOESTADO	00001072	19-10-2021 10:34	Publicado
TARJETA DE CREDITO - RE-INSISTENCIA DE COBRO / CUOTAS ATRASADAS EN RAT-RAC	00001277	21-02-2022 10:39	Publicado
CHILEÑOS EN EL EXTERIOR - GESTION APERTURA Y RECEPCION CORRESPONDENCIA	00001781	21-02-2022 10:04	Publicado

5. Automáticamente sistema cargará, KNOWLEDGE (base de conocimientos disponible en Sales Force), con todos los artículos de Servicio Cliente disponible.

Acceso a Knowledge. (base de conocimiento incorporada en Sales Force)

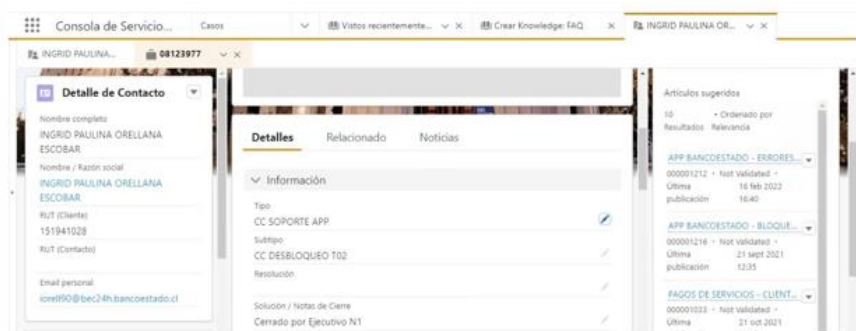
¿Cómo buscar información en Knowledge?



¡Knowledge posee varios tipos de búsqueda, elije la opción que más te guste!

1. Búsqueda por Tipificación del Caso: Vista Ejecutivo Nueva.

a. La información contenida en **Knowledge** estará **asociada** al caso que Tipifiques, esto quiere decir que basta con realizar la **tipificación del caso** y **Guardar** para que automáticamente Knowledge muestre los artículos relacionados a este caso creado.



Automáticamente Luego de tipificar y guardar el caso "Knowledge" muestra artículos sugeridos al **costado derecho** de tu pantalla, la información asociada al registro o tipificación en este caso muestra información sobre los errores de APP.

¡Sabemos que esto te será de mucha utilidad!

Tipificación asociada a APP, Error T02.

Sabías que Knowledge posee IA (inteligencia artificial), que genera una **relación** entre el **contenido** cargado en la base de conocimientos y los **casos** creados por los agentes.

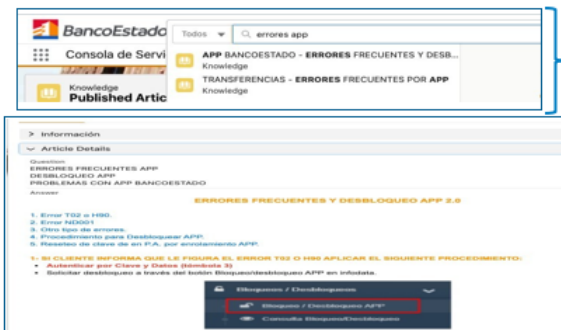
2. Tipo de Búsqueda de información por Nombre de Artículos.



a. Para acceder a la búsqueda de información por **nombre del artículo**, debes acceder a la barra de búsqueda de Knowledge que esta ubicada en a parte superior o bien desde el costado derecho y **escribir** lo que necesitas buscar.:



1. **Barra de búsqueda** ubicada en la parte superior de Knowledge, acá debes donde dice **“Todos”** cambiar a **“Knowledge”** y luego escribir procedimiento que buscas, ejemplo: Errores APP o trasferencias, emergencias.



2. Sistema arrojará **artículos** relacionados a la búsqueda, en este caso se relacionó a **“errores en App”**.

3. Luego Knowledge abrirará una pestaña con el **acceso al artículo** que necesitas.

3. Tipo de Búsqueda por N° de Artículo.



a. Cada artículo guardará automáticamente un N°, este puede ser utilizado para **futuras búsquedas**, ejemplo: El artículo sobre ErroresAPP tiene asociado el N° 000001212.



1. **Barra de búsqueda:** En esta opción donde dice **“Todos”** generar un filtro y buscar **“Knowledge”** y luego incorpora el N° del artículo, este puede ser ingresado anteponiendo 5 cero



2. Luego debes presionar sobre la opción **“Mostrar más resultados para 1212”**



3. Luego podrás acceder al artículo que necesitas.

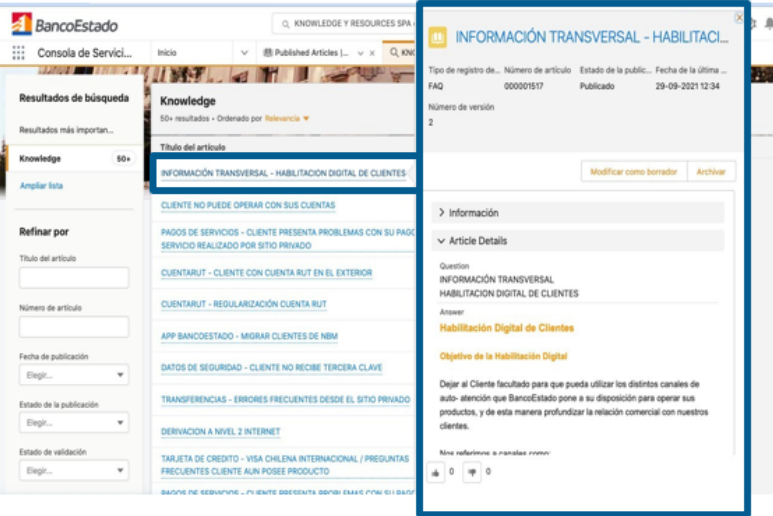



Vista previa de los artículos.


BancoEstado
 Centro de Contacto

¡Knowledge!

1. Opcion Vista previa de los artículos:




BancoEstado
 Centro de Contacto

A. **Knowledge** desde la búsqueda por filtro permite acceder a la vista previa de los artículos, sin necesidad de hacer clic sobre ellos.

A. Acá podemos observar como automáticamente **Knowledge** muestra una **pre-visualización del artículo**, sin necesidad de acceder a el.

B. Basta solamente con pasar el cursor del mouse sobre el y verás el artículo.

MENU



 **BancoEstado**
Centro de Contacto

¿Cómo acceder a la bitácora?



¡Knowledge!



 **BancoEstado**
Centro de Contacto

Visualizar Artículos Actualizados .

a. Para visualizar desde **Knowledge** los últimos artículos **“actualizados”**, deberás ir a la columna **“fecha de modificación”** y presionar la flecha aplicar orden descendente.

	<input type="checkbox"/> Título del artículo	<input type="checkbox"/> Número de artículo	<input type="checkbox"/> Fecha de modifi... ↓	
1	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - BLOQUEO PREVENTIVO LEY DE FRAUDES	000002135	11-05-2022 11:35	▼
2	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - PROYECTO CENTINELA COBRO DE MOROSIDAD	000002134	11-05-2022 11:09	▼
3	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - LIMITES DE TEF Y ABONOS	000002133	11-05-2022 10:41	▼
4	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - EMERGENCIAS BANCARIAS	000002132	11-05-2022 10:13	▼
5	<input type="checkbox"/> MICROEMPRESA - TARJETA DE CREDITO MASTERCARD CORPORATE	000001967	11-05-2022 10:00	▼
6	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - FINANCIAMIENTO FOGAPE REACTIVA	000002131	10-05-2022 15:15	▼
7	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - NUEVAS FUNCIONALIDADES APP PYME	000002130	10-05-2022 14:58	▼
8	<input type="checkbox"/> FILTRO PEQUEÑA EMPRESA - HERRAMIENTAS DIGITALES	000002129	10-05-2022 13:57	▼

¿Cómo fijar o anclar Knowledge a Sales Force?



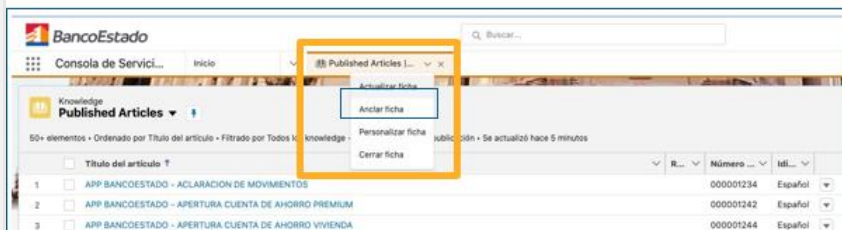
¡Knowledge!

1. Fijar o anclar Knowledge a Sales Force.

A. **knowledge** puede quedar anclado en Sales Force, de esta manera al cerrar y abrir sesión, knowledge quedará fijo en una pestaña como verás en la siguiente imagen:



A. Una alternativa para anclar **Knowledge** sería desde el botón seleccionado.



B. Una segunda alternativa sería anclar **Knowledge** desde el menú disponible en el menú de artículos publicados. (Published articles)

¿Cómo guardar artículos como Favoritos?



¡Knowledge!

1. Guardar Artículos como Favoritos.

A. Para guardar artículos como favoritos, debes:

1. Acceder a **Knowledge**.
2. Luego cargar el artículo y finalmente presionar el ícono con forma de Estrella ubicada en a parte superior derecha de Knowledge.
3. Finalmente podrías visualizar todos los artículos que posees Guardados como Favoritos.

The image contains three screenshots illustrating the process:

- Screenshot 1:** Shows the 'Detalle' view of a knowledge article titled 'APP BANCOESTADO - APERTURA CUENTA DE AHORRO VIVIENDA'. A blue circle with the number '1' is overlaid on the top right corner of the article page, where the star icon is located.
- Screenshot 2:** Shows the 'MIS FAVORITOS' (My Favorites) list in the system. A blue circle with the number '2' is overlaid on the list.
- Screenshot 3:** Shows the 'Modificar favoritos' (Modify Favorites) dialog box, which allows users to manage their saved articles. A blue circle with the number '3' is overlaid on the dialog.

Gracias!



¡Knowledge, tu nueva Base de Conocimientos incorporada en Sales Force!