



Universidad De San Carlos De Guatemala

Facultad De Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ATENCIÓN TELEFÓNICA AL CLIENTE MEDIANTE  
LA CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA EXTERNA**

**SUSY RAFAELA PÉREZ MAZARIEGOS**

**Asesorada por Ing. Edgar René Ponce Molina**

**Guatemala, julio de 2005**



# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## FACULTAD DE INGENIERÍA

### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II:	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
EXAMINADOR:	Inga. Lenny Virginia Gaytán Rivera
EXAMINADOR:	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco







## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ATENCIÓN TELEFÓNICA AL CLIENTE MEDIANTE LA CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA EXTERNA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha octubre de 2003.

**Susy Rafaela Pérez Mazariegos**

## **ACTO QUE DEDICO**

**A Dios** Fuente infinita de poder y sabiduría, por permitirme alcanzar uno de mis anhelos.

**A mi madre** Delia Mazariegos, por ese libro de física... y su apoyo incondicional.

**A mi padre** Andrés Pérez, sólo fue necesario pedirlo para darme el empuje a realizarlo.

**A mi hermano** César Pérez, uno de mis genios admirados y quien ha trazado el camino.

**A mi hermana** Mariana Pérez, como muestra de constancia para su vida.

**A usted** En todo momento le tuve presente a lo largo del desarrollo del presente trabajo de graduación; con gratitud y respeto.



# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XXI
OBJETIVOS	XXV
INTRODUCCIÓN	XXVII

<b>1 ANTECEDENTES GENERALES EN LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (<i>CALL CENTER</i>)</b>	<b>1</b>
<b>1.1 <i>Surgimiento de la industria de centros de atención telefónica (Call Center)</i></b>	<b>1</b>
1.1.1 Inicios a nivel mundial	2
1.1.2 Tecnología	3
1.1.3 Facilidades del sistema de control	10
<b>1.2 <i>Qué es un centro de atención telefónica (Call Center)</i></b>	<b>16</b>
1.2.1 Atención telefónica al cliente	17
1.2.2 Llamadas entrantes ( <i>Inbound</i> )	17
1.2.3 Llamadas salientes ( <i>Outbound</i> )	18
1.2.4 Llamadas de información automática	18
1.2.5 Llamadas de gestión digital	19
<b>1.3 <i>Misión que da origen a la industria de los centros</i></b>	

	<b><i>de atención telefónica (Call Center)</i></b>	<b>19</b>
1.3.1	<b>Visión de los pioneros</b>	<b>21</b>
1.3.2	<b>Misión de un centro de atención telefónica</b>	<b>22</b>
1.2.3	<b>Metas de calidad</b>	<b>23</b>
<b>1.4</b>	<b><i>Diferenciación de los resultados</i></b>	<b>24</b>
1.4.1	<b>Medición de tiempos</b>	<b>24</b>
1.4.2	<b>Grabación de llamadas</b>	<b>25</b>
1.4.3	<b>Control de agentes</b>	<b>26</b>
<b>1.5</b>	<b><i>Inicios de la industria de centros de atención telefónica (Call Center) en Guatemala</i></b>	<b>26</b>
1.5.1	<b>Antecedentes</b>	<b>26</b>
1.5.2	<b>Empresas que incursionaron en la industria</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE GUATEMALA Y LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CALL CENTER)</b>	<b>29</b>
	<b><i>Identificación de clientes</i></b>	<b>29</b>
2.1.1	<b>Segmento de mercado actual</b>	<b>29</b>
2.1.2	<b>Mercado global a corto plazo</b>	<b>31</b>
<b>2.2</b>	<b>Detalle de centro de llamadas (Call Center) en Operación</b>	<b>32</b>
2.2.1	<b>Misión de un centro de llamadas</b>	<b>32</b>

2.2.2	Visión de un centro de llamadas	32
2.2.3	Perfil de asesor telefónico	33
2.2.4	Fraseología	34
2.2.5	Sistema de control de calidad	36
2.2.6	Parámetros de calidad en función de las metas	39
2.2.7	Estructura organizacional	40
2.2.8	Localización geográfica	40
2.3	Tipos de centros de atención telefónica ( <i>Call Center</i> ) establecidos	42
2.3.1	Centro de atención telefónica ( <i>Call Center</i> ) externo	43
2.3.2	Centro de atención telefónica ( <i>Call Center</i> ) interno	43
3	PROPUESTA PARA SELECCIONAR UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA ( <i>CALL CENTER</i> ) EFICIENTE	45
3.1	<i>Características de un centro de atención telefónica (Call Center) eficiente</i>	45
3.1.1	Tecnología	46

3.1.2	Controles	49
3.1.3	Capacitación	51
3.1.4	Recurso Humano	52
3.2	Ventajas de subcontratar el servicio de atención telefónica	55
3.2.1	Inversión inicial	56
3.2.2	Pasivo laboral	58
3.2.3	Normas de calidad	61
3.2.4	Costos de operación	65
3.3	Sistemas de información	67
3.3.1	Datos estadísticos para supervisión	68
3.3.2	Actualización de información para agentes	70
3.4	Métodos de control interno	71
3.4.1	Grabación de llamadas	72
3.4.2	Monitoreo de llamadas en línea	73
3.4.3	Análisis de tiempos como proveedores	74
3.5	Sistemas de control externo	76
3.5.1	Grabación de llamadas	77
3.5.2	Solicitud de información	78
3.5.3	Estudio de tiempos como clientes	80
4	IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN	

<b>TELEFÓNICA (CALL CENTER) EXTERNO</b>	<b>83</b>
<b>4.1 Tipos de servicios a contratar en una empresa externa</b> <b>(outsourcing)</b>	<b>83</b>
<b>4.1.1 Información</b>	<b>83</b>
<b>4.1.2 Ventas</b>	<b>84</b>
<b>4.1.3 Reclamos</b>	<b>85</b>
<b>4.1.4 Servicio al cliente</b>	<b>85</b>
<b>4.2 Inducción para asesores telefónicos</b>	<b>86</b>
<b>4.2.1 Inducción orientada a centros de</b> <b>atención telefónica</b>	<b>86</b>
<b>4.2.2 Inducción en función de la campaña</b> <b>a trabajar</b>	<b>87</b>
<b>4.3 Plan de capacitación continua</b>	<b>88</b>
<b>4.3.1 Necesidad de capacitar</b>	<b>89</b>
<b>4.3.2 Interesados en el proceso</b>	<b>90</b>
<b>4.4 Tipos de reportes</b>	<b>90</b>
<b>4.4.1 Traducción de los datos en información</b>	<b>93</b>
<b>4.4.2 Campos de utilidad</b>	<b>94</b>

**5 MEJORA CONTINUA DE LOS SISTEMAS DE  
CONTROL EN LA SUPERVISIÓN DE UN CENTRO DE**

<b>ATENCIÓN TELEFÓNICA (CALL CENTER)</b>	<b>97</b>
<b>5.1 Establecimiento de estándares de calidad</b>	<b>97</b>
<b>5.1.1 Con base en la demanda</b>	<b>98</b>
<b>5.1.2 En función de los agentes</b>	<b>100</b>
<b>5.1.3 Longitudes de colas</b>	<b>102</b>
<b>5.2 Facilidades que proporciona un sistema de control moderno</b>	<b>104</b>
<b>5.2.1 Monitoreo en pantalla</b>	<b>105</b>
<b>5.2.2 Intervención de supervisión</b>	<b>106</b>
<b>5.2.3 Manejo a distancia de teclado y ratón</b>	<b>107</b>
<b>5.3 Mejoramiento de la productividad</b>	<b>109</b>
<b>5.3.1 Motivación</b>	<b>110</b>
<b>5.3.2 Diseño de estación de trabajo</b>	<b>112</b>
<b>5.3.3 Control de metas</b>	<b>113</b>
<b>5.4 Control de la calidad</b>	<b>114</b>
<b>5.4.1 Evaluación periódica</b>	<b>115</b>
<b>5.4.2 Grabaciones constantes</b>	<b>116</b>
<b>5.4.3 Retroalimentación de involucrados</b>	<b>117</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Información general en línea	4
2	Información en línea por grupos	5
3	Diseño personalizado de gráficos	7
4	Reportes históricos por agente	11
5	Reportes históricos por grupo de llamadas	12
6	Reportes en tiempo real por asesor	14
7	Reportes en tiempo real por <i>skillset</i>	15
8	Organigrama de centro de atención telefónica	40
9	Arquitectura de un <i>Call Center</i>	49
10	Representación gráfica del VPN	58
11	Reporte histórico por rendimiento de ACD	63
12	Asignación de prioridades por asesor	64
13	Modelo de aplicación para cobro de <i>outsourcing</i>	66
14	Recuperación de información almacenada	67
15	Pantalla externa de información	70
16	Análisis sistémico. Grabación externa de llamadas	77

17	Convergencia en telecomunicaciones	99
18	Modelo de líneas de espera con llegadas y salidas combinadas	102
19	Información por asesor en tiempo real generado a distancia	105
20	Estación de trabajo para un supervisor telefónico	107
21	Interacción de posición de supervisión con asesor	108
22	Facilidades de supervisión en tiempo real	110
23	Posición de trabajo para un asesor telefónico con <i>softphone</i>	112
24	Reportes históricos para control de metas	114
25	Ficha de perfil de asesor telefónico	115

## TABLAS

I	Formato de monitoreo para un centro de ventas	38
II	Caso de negocios incremento de productividad	75
III	Cálculo de asesores por intervalo de tiempo	81
IV	Formato de monitoreo mediante calidad ponderada	92
V	Reporte de motivos de contacto	93
VI	Cálculo de Erlang C	101

## GLOSARIO

<b>Accesibilidad</b>	Cifra porcentual resultante de la división de las llamadas contestadas dentro de las ofrecidas, brinda el factor sobre el porcentaje de clientes que se está logrando atender
<b>ACD</b>	Distribuidor automático de llamadas, por sus siglas en inglés; se puede denominar así a la parte tecnológica que realiza la asignación y almacena información de llamadas, así como a la agrupación de colaboradores que la conforman.
<b>AF5</b>	Autoconcepto forma 5. Prueba psicológica utilizada esencialmente para evaluar 5 dimensiones que son: social, académico – profesional, emocional, familiar y físico.
<b>Agente</b>	Persona que realiza o recibe llamadas en un centro de atención telefónica.

**Aleatorio** Comportamiento con cierto grado de dependencia del azar que no necesariamente debe tener una distribución Gaussiana.

**Alfa Beta III** Está diseñado para evaluar varias facetas de inteligencia no verbal, incluyendo el procesamiento de información visual, la velocidad de proceso, el razonamiento espacial y no verbal y aspectos de inteligencia fluida. Está formado por 5 pruebas: codificación, completación de figuras, revisión de detalles, figuras absurdas y matrices de razonamiento.

**Algoritmo** Conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.

**Alpha** Denominado así el porcentaje de ocupación de los asesores telefónicos es resultado de la división de tiempo de conversación / tiempo total en ACD

<b>Amigable</b>	En términos de informática se refiere a programación orientada al usuario, lo que implica; de fácil utilización.
<b>Otis “A”</b>	Es un cuestionario de medición del coeficiente intelectual, elaborado mediante la investigación psicológica, con el fin de ofrecer en el mejor tiempo posible una visión muy completa del nivel de coeficiente intelectual de las personas.
<b>Analógicos</b>	Tipo de señal utilizada que viaja a través de variables cuya distribución es continua.
<b>ANI</b>	Integración automática de número; coloquialmente se conoce como identificador de llamadas y representa el número desde el que la llamada es generada.
<b>Asesor</b>	Representante telefónico que labora en un centro de atención telefónica, se le conoce también como operador, agente y colaborador.

<b>Audiotexto</b>	Servicios utilizados para brindar información por medio de operadora automática, de tópicos que no cambian ni requieren interactuar con bases de datos.
<b>CC7</b>	Protocolo de señalización utilizado por modelos modernos de IVR para mayor seguridad en la transmisión de voz y datos entre la central telefónica y el IVR.
<b>Central telefónica</b>	Administrador de enlaces de voz que los recibe de la red pública y realiza programaciones para la propia.
<b>Convergencia</b>	Interacción de voz, datos y video realizada en las redes de telecomunicaciones.
<b>Costos de oportunidad</b>	Cuantificación de las ventas dejadas de percibir y trasladadas a costo; por realizar un proceso

equivocado en lugar de enfocar los esfuerzos hacia el positivo.

**CTI** Integración computadora teléfono, realizada para la resolución de solicitudes telefónicas.

**Decodificar** Convertir información codificada bajo formatos distintos; hacia otros que puedan ser interpretados por el usuario.

**DNI** Número de identificación discado, almacena el teléfono que los clientes marcan para acceder al centro de atención telefónica.

**E1** Enlace digital, puede transportar voz o datos y cuenta con 30 canales para su uso.

**Encriptar** Convertir información a un tipo de formato que no pueda ser descifrado fácilmente.

**Estaciones** Posiciones de trabajo, también denominadas Islas.

<b>Ficticio</b>	Cuya información no es real.
<b>Firmados</b>	Usuarios que se encuentran conectados al sistema
<b>Fluctuación</b>	Diferencia entre valor nominal y real.
<b>Flujo</b>	Volumen de transacciones con distribución de llegadas y salidas operando en modelo de líneas de espera.
<b>FTE</b>	Se denomina así a las posiciones que se encuentran con asesores telefónicos conectados y listos para atención al cliente.
<b>Islas de trabajo</b>	Conocidas así las estaciones conformadas por computadora, consola y mobiliario donde los asesores telefónicos trabajan las llamadas.



<b>IVR</b>	Respuesta de voz interactiva, por sus siglas en inglés; capaz de interactuar grabaciones de voz con bases de datos para brindar información de actualización constante.
<b>Llamadas abandonadas</b>	Comprende las llamadas que se perdieron durante la línea de espera sin llegar al servidor.
<b>Llamadas contestadas</b>	Son aquellas que llegan hasta el asesor telefónico.
<b>Llamadas ofrecidas</b>	Es la totalidad de llamadas que intenta acceder al centro de atención telefónica.
<b>Marcación</b>	Realizar llamadas telefónicas salientes
<b>Monitoreo</b>	Método de control de trabajo en línea; para escuchar atención y mejorar instantáneamente.
<b>Nivel de servicio</b>	Parámetro que brinda el porcentaje de clientes atendidos antes de sobrepasar la espera máxima en cola.

<b>Proactivo</b>	Que cuenta con iniciativa y la pone en práctica de manera inmediata.
<b>Producción</b>	Valor absoluto relacionado con la tasa de contribución de llamadas atendidas en relación a las ofrecidas sin importar el tiempo de espera en cola por el servicio.
<b>Productividad</b>	Relación de lo producido y los medios empleados para obtenerlo.
<b>Scripts</b>	Llamados de esta forma los guiones telefónicos, donde se elaboran estándares de saludo, despedida o manejo de información utilizando palabras específicas
<b>Tráfico</b>	Flujo de llamadas que se reciben o generan en un centro de atención telefónica.

**Umbrales**

Denominados así a los tiempos máximos establecidos para diferentes parámetros

**Varianza**

Medida de dispersión generada por desviaciones en medición de cifras reales contra esperadas.



## RESUMEN

Actualmente en Guatemala existe una nueva tendencia de resolución de consultas telefónicas, la cual conlleva la interacción entre sistemas de computadoras, centrales telefónicas y asesores de servicio; a pesar que los centros de atención telefónica inician operaciones a principios de la década de los setenta en Estados Unidos, la industria de *-Call Center-* continúa en un marco de misterio en Guatemala, donde para el empresario promedio se hace difícil comprender el beneficio económico que brindan las telecomunicaciones globales pudiendo atender llamadas internacionales con el costo local; aunque un *Call Center* va más allá del costo de interconexión; puesto que puede optimizar tiempos, así como ofrecer controles sobre el tratamiento y la atención de las llamadas; permitiendo además contar con información histórica para realizar proyecciones basadas en análisis determinístico.

En la actualidad se puede encontrar la aplicación de mayor beneficio para los usuarios de *Call Center* en el servicio de soluciones de atención telefónica para clientes externos *-outsourcing-*, donde la industria se pone a disposición del mercado global y puede ser utilizada por empresas que sin absorber los costos de inversión obtienen las ventajas que un *Call Center* ofrece; desde la

atención automática de llamadas por medio de sistemas interactivos de respuesta de voz; conocidos como IVR, hasta la facilidad más reciente que han lanzado al mercado llamada convergencia lo cual consiste en la integración de voz, datos y video en la red de telecomunicaciones

Para contar con un análisis objetivo de la operación real de la industria de *Call Center*, en Guatemala, se realiza un recorrido por uno de los principales centros de atención telefónica ubicado en la ciudad; mostrando las características que en él existen para su eficiente desempeño; con el objetivo de brindar un panorama que permita disipar los mitos que giran en torno al tema y enriquecer una definición amplia acerca de los centros de atención telefónica; así como las ventajas de subcontratar este tipo de centros, y, dar a conocer los sistemas de información y el estudio que se puede obtener de los mismos, a la vez, definir los tipos de servicios que se pueden adquirir en la industria y proponer sistemas de control.

Se detalla el tipo de facilidades que un centro eficiente en operación puede ofrecer; así como las aplicaciones que se le puedan dar en función de lograr mayor efectividad en el alcance de las metas; además, permite conocer las nuevas tendencias que hacen cada vez más extenso y, a la vez, profesional el universo de los centros de atención telefónica, cuya utilización se ha

convertido no sólo en un recurso valioso sino, además, en un estilo de vida, convirtiendo la atención telefónica al cliente en un arte y, más que eso, en una carrera con proyección futurista de crecimiento para Guatemala.





## OBJETIVOS

### General

Mejorar la calidad en el servicio al cliente, mediante la utilización de un centro de atención telefónica *-Call Center-*.

### Específicos

1. Brindar un panorama real de operación que permita conocer las actividades y ventajas de utilizar un centro de atención telefónica *-Call Center-*
2. Identificar el mercado de operación de un centro de atención telefónica *-Call Center-* así como los beneficios de subcontratar una empresa externa *- Outsourcing-*
3. Determinar beneficios que diferencian el servicio al cliente convencional con la industria de centros de atención telefónica *-Call Center-* dando a conocer la fraseología de esta especialidad.
4. Conocer estándares de calidad que se pueden obtener mediante la contratación de una empresa telefónica *-Call Center-* externa.



## INTRODUCCIÓN

Fue en el inicio del Siglo XXI cuando llegó a Guatemala una nueva tendencia de atención al cliente, la cual implicó servicios telefónicos con estricto control de la calidad y eficiencia, basados en la utilización de la tecnología e información estadística que ésta trajo como corolario; dichos centros de atención telefónica son conocidos a nivel mundial como su traducción literal lo indica, bajo el nombre de *Call Center*.

Generalmente, los centros de atención telefónica *-Call Center-* están orientados a prestar servicios profesionales externos *-Outsourcing-* y cuentan con capacidad de manejar tantos clientes externos con un mismo representante telefónico como su tecnología y especialización del personal lo permita; existe una gama de proveedores que brindan facilidades similares, sin embargo, el control sólo lo puede establecer una supervisión eficaz que pueda interpretar la información estadística y traducirla en umbrales de líneas de espera, tiempos de cola, márgenes de ocio, volumen de atención telefónica; con el reto de establecer metas, dirigir al equipo hacia las mismas y evaluar resultados; la importancia del trabajo propuesto es que brinda una visión amplia a los inversionistas interesados en mejorar o implementar el servicio al cliente telefónico.

El presente trabajo de investigación busca apoyar a estudiantes y profesionales interesados en implementar sistemas de control en un centro de atención telefónica existente; asimismo, ser de utilidad para proveedores que requieran mejorar su actual administrador de información; brindándoles escenarios actualizados de nuevas tendencias tecnológicas. Debido a lo poco explorado en la industria de los centros de atención telefónica; en Guatemala se hace imprescindible ponerse a la altura de los competidores globales, puesto que el mercado se encuentra creciendo. Cada vez son más empresas las interesadas en conocer la opinión de sus clientes sin invertir cuantiosas sumas en equipo ni generar pasivo laboral; incluso, empresas norteamericanas están siendo atendidas en Guatemala por la relación ventajosa costo - beneficio que han encontrado; clientes para quienes la decisión de inversión puede basarse en preguntas como ¿Hasta dónde llega la capacidad instalada? ¿Qué tipo de información se puede recopilar?; sin embargo, ¿Estamos preparados para responder de manera que se puedan expandir los mercados guatemaltecos?

El desarrollo del presente trabajo de graduación se orienta hacia los empresarios guatemaltecos para que utilicen al máximo las herramientas que poseen dentro de sus compañías; así como para darles a conocer nuevas tendencias que les permita mejorar la eficiencia mediante la medición

estadística de holguras y habilidades de los colaboradores de cuya combinación se obtiene un aprovechamiento para incrementar la productividad.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES EN LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CALL CENTER)**

## **1.1 Surgimiento de la industria de centros de atención telefónica (*Call Center*)**

Anteriormente, el servicio al cliente telefónico se desarrollaba en un entorno más simple<sup>1</sup>, mundialmente, se utilizaban servicios de atención telefónica cuyo fin era contar con una voz agradable que enmarcada en horarios limitados de atención, brindara a los clientes la sensación que alguien al teléfono estaba para escucharle; sin embargo, ¿Qué tanto podía apoyarle?, los proveedores se sentían satisfechos prestando servicios de atención telefónica en horarios administrativos, asumiendo que estaban logrando atender a la totalidad de clientes que requerían apoyo; se veía al centro de atención telefónica como una voz modulada que le indicaba a los clientes direcciones de representantes de atención personal donde serían resueltos sus requerimientos.

---

<sup>1</sup> Durr, William. **Building a World-Class Call Center**. (Estados Unidos: Editorial Teleprofessional, 1996) p. V.

El asumir que todos los clientes que necesitaban orientación estaban siendo escuchados, era el principal paradigma de los proveedores en ese entonces, ya que, sólo si el teléfono sonaba y se le atendía de inmediato se tenía la base de prontitud, aunque, ¿Qué estaba pasando con los clientes que al intentar comunicarse obtenían tono de ocupado?

### **1.1.1 Inicios a nivel mundial**

Prácticamente se operaba a ciegas, sin saber el total de llamadas que se estaban atendiendo, mucho menos cuántos clientes a lo largo del día requerían utilizar los servicios del centro de atención telefónica sin llegar a un asesor. Servicios de atención que carecían de sistemas de control eficiente donde los asesores telefónicos podían improvisar, desde el servicio hasta las políticas de la empresa sin saberlo sus supervisores. Costos de oportunidad enormes involucrados en las llamadas que nunca llegaron hacia su destino y la incertidumbre iba desde la cantidad de esas llamadas hasta el motivo que las había originado.

Pioneros en el servicio de atención al cliente telefónico, se situaron en 1973 las aerolíneas, siendo *Continental Airlines*<sup>2</sup> la primera firma en beneficiarse de la invención de *Rockwell Switching Systems* un sistema de control de distribución de voz llamado ACD (*Automatic Call Distributor*), que

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 3.



apareció para brindar facilidades de control de tiempos, midiendo esperas tanto del cliente como del servidor, atención en la estación de trabajo, períodos de descanso, así como cuantificación de llamadas en espera, atendidas, abandonadas; encargándose además de la distribución de llamadas de manera equitativa entre los agentes firmados; además, brindando reportes en tiempos reales y almacenando información para reportes históricos que permitieron ser la base para pronósticos de posiciones requeridas para demandas de tráfico por intervalos.

### **1.1.2 Tecnología**

Para que exista un centro de atención telefónica es indispensable que se atiendan llamadas, pudiendo ser éstas de tipo entrante, saliente o automático. Existen diferentes marcas de plantas telefónicas que pueden utilizarse indistintamente y todas cuentan con sus propias facilidades y desarrollo de aplicación proporcionado por el proveedor. Sin embargo, el contar con servidores que no sólo distribuyan el tráfico de llamadas, sino, además, almacenen datos históricos, permite evaluar la eficiencia de un centro de atención telefónica.

Los proveedores de plantas telefónicas han desarrollado sistemas de aplicación de inteligencia computarizada donde ofrecen dispositivos controladores de rendimiento y producción; puede encontrarse una aplicación

clara para *Call Center*, el desarrollo del sistema MIS (*Management Information System*); donde se pueden obtener mapas en tiempo real de las actividades del centro de atención telefónica interactuando con centrales Ericsson y mostrando al supervisor información básica en ambiente Windows, de tal forma que la visualización sea amigable para el usuario y pueda ser utilizada en la toma de decisiones basada en la visualización en pantalla de histogramas y valores para longitudes de cola, tiempos de atención, ocio y proyecciones.

**Figura 1. Información general en línea.**



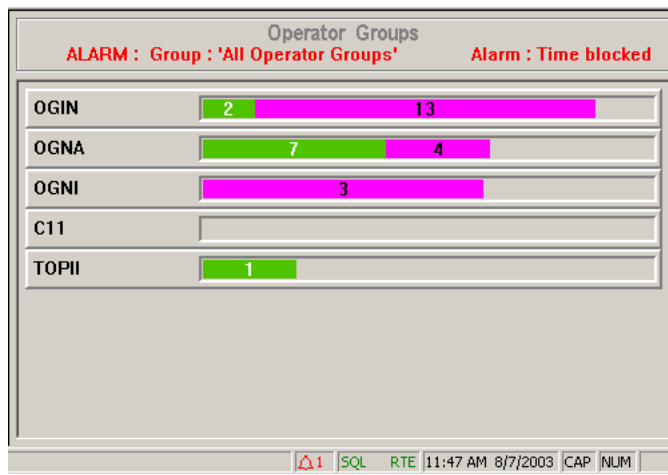
Operator Statistics	
All Operator Groups	
In current archive period	
Idle	6
Busy	24
Blocked	2
<b>Total logged on</b>	<b>32</b>

**Fuente: *Call Center* de TELGUA.**

La información en línea presenta una vista simple del panorama en el instante en que el centro está siendo analizado pudiendo contener cifras generales de todos los agentes, como lo hace la Figura 1; o, bien, discriminar por grupo de trabajo para conocer la división de actividades y líneas de espera por centro de atención; la pantalla anterior fue tomada del sistema MIS de

Ericsson, el cual permite realizar agrupaciones en escala de tiempo e integraciones de los asesores conectados, según el tipo de habilidad<sup>3</sup> bajo el que se encuentran conectados en el sistema.

**Figura 2. Información en línea por grupos.**



**Fuente: Call Center de TELGUA.**

Donde se puede tener una vista de los centros, la Figura 2 muestra con letras blandas los agentes que esperan llamada y con letras negras los que se encuentran conversando en ese preciso instante; las agrupaciones lo que indican es lo siguiente: los asesores conectados en OGIN recibirán llamadas de operadora internacional; en cambio, un asesor conectado en OGNA realizará servicios de interconexión por medio de operadora a números nacionales, un

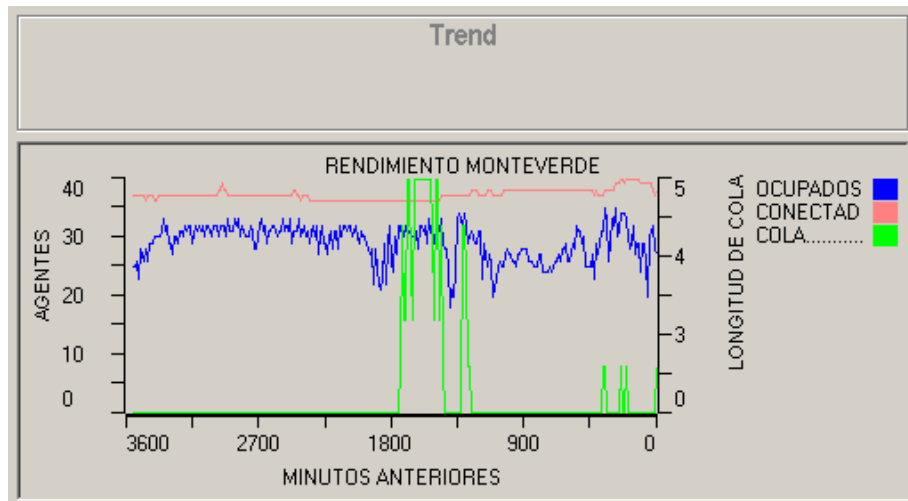
<sup>3</sup> Traducción literal de la palabra skillset, en el medio es el nombre que se le da a un grupo de asesores telefónicos especializados para la atención de un grupo definido de clientes, puede llamarse también ACD al grupo de personas conectado para recibir la asignación de un tipo predefinido de llamadas.

asesor conectado en OGNI dará información de servicios turísticos, de haber alguien conectado en C11 daría servicios de apoyo para marcación a operadores en otros países y bajo la habilidad TOPII se encuentran los supervisores firmados de turno.

Cada asesor telefónico cuenta con un número de identificación personal el cual lo registra al conectarse en su consola; según el código le permite conectarse a los grupos para los cuales está capacitado de brindar atención y según los niveles con que cuente se le facilitan permisos para respuesta de llamadas y monitoreo; las asignaciones anteriores las hace el administrador del sistema cuyo perfil permite definir a cada usuario según las actividades que realiza.

El MIS es un sistema sumamente orientado al usuario; por lo que le permite configurar en modo gráfico las variables que más le interesan del centro de atención telefónica, pudiendo realizar gráficos a dos escalas diferentes y donde el tiempo es regresivo, siendo lo más cercano al origen el tiempo más distante en el intervalo que puede ser fijado por el usuario en escala de segundos; para tomar el dato real del instante actual de análisis se debe visualizar el punto más a la derecha del gráfico, para ser más precisos se puede observar la Figura 3.

**Figura 3. Diseño personalizado de gráficos.**



**Fuente: Call Center de TELGUA.**

Como se pudo observar en la Figura 3 la escala en la abscisa izquierda es mayor respecto de la derecha, presentando más divisiones; buscando que la visualización sea significativa, ya que existen hasta 40 agentes conectados, los cuales se observan ocupados o con llamadas una cifra similar, sin embargo, la longitud del cliente en espera, eventualmente alcanza los 5.

Un centro de atención telefónica de llamadas salientes se puede apoyar en dispositivos llamados marcadores predictivos, cuya finalidad es buscar una ocupación de un 100% de cada agente telefónico; por lo que realiza llamadas tomándolas de bases de datos de manera consecutiva y va almacenando el detalle de completadas y tiempos de atención; la función es automatizar la tarea del discado hacia el cliente y la llamada es transferida al asesor telefónico sólo

en caso que exista una persona del otro lado de la línea; los marcadores predictivos pueden adquirirse como un sistema adicional compatible con la central telefónica; o, bien, estar programados en la misma si el tratamiento de la llamada fuese sencillo; la utilización de estas herramientas elimina el hecho que el asesor telefónico utilice las llamadas con fines personales y, además, le brinda un flujo regular de trabajo, ya que, sin éstos, la producción queda en manos de quien la ejecuta y no bajo una dirección confiable.

Otras facilidades de un centro de atención telefónica se encuentran en dispositivos de respuesta automática los cuales sirven para realizar y recibir llamadas informativas y en los IVR (*Interactive Voice Response*) que además de dar mensajes previamente grabados, interactúan con bases de datos que le permiten brindar información variable. Para llamadas entrantes se pueden utilizar IVRs analógicos desde cuatro líneas con expansión por medio de tarjetas hasta dieciséis, llevando sólo voz, aunque centros de atención telefónica más modernos ya cuentan con IVRs digitales que soportan desde un enlace E1<sup>4</sup> con treinta canales cada uno, hasta veinte enlaces, que, además del volumen de llamadas simultáneas que se pueden atender, brindan mayor fidelidad en la comunicación y coherencia en los datos que almacena; lo más reciente a la fecha en plantas telefónica lo tienen los equipos que cuentan con

---

<sup>4</sup> Enlaces digitales que en Guatemala agrupan 30 canales utilizables para voz o datos

protocolo CC7 el cual es utilizado para señalización, brindando mayor seguridad en el enrutamiento.

Vale la pena mencionar que el equipo de un centro de atención telefónica debe estar protegido de cambios en el flujo eléctrico, ya que éstos podrían ocasionar pérdida de información y la interrupción del servicio al cliente, se recomienda proteger la planta telefónica y los IVRs; voltajes de -48V han demostrado ser menos propensos a variaciones, por ende, más estables para operar; tierras físicas deben ser colocadas al equipo, ya que las interferencias pueden ocasionar ruidos que dificulten e, incluso, impidan la comunicación.

Las centrales telefónicas actúan como modem cambiando señales de digitales a análogas y viceversa; se pueden hacer llegar enlaces a tarjetas instaladas en ellas, sin embargo, utilizando teléfonos análogos, la señal se convierte para ser compatible y pierde los atributos de identificador de llamadas (ANI *-Automatic Number Integration-*) en cambio, terminales telefónicas digitales pueden ser de gran utilidad al programar distintos clientes permitiendo reconocer el número discado y desplegando en pantalla el nombre del servicio que éste requiere; con lo que un asesor puede ser híbrido al atender múltiples habilidades, esto conlleva a un valor agregado para el inversionista; ya que, puede reducir costos variables de operación al contratar un menor número de asesores telefónicos y distribuir la carga de llamadas de manera de mantener

mayor ocupación, además, se puede programar para una misma empresa niveles de clientes para poder dar un saludo más exclusivo según la importancia y a la vez asignarles prioridad en líneas de espera para que sean atendidos pronto.

### **1.1.3 Facilidades del sistema de control**

Actualmente, existen diferentes sistemas de control unos más amigables que otros, sin embargo, todos ofrecen información para la base de decisiones administrativas orientadas a la mejora del servicio y proyección de estaciones de trabajo.

En Guatemala operan administradores de centros de atención telefónica como el MIS de Ericsson que permite la generación de múltiples reportes para obtener datos históricos de conexión de agentes -puede utilizarse para medir la puntualidad-, además, información determinística de flujo de llamadas por intervalos –útil para proyecciones de tráfico y estaciones requeridas-, agrupaciones por tipo de llamadas en un mismo ACD donde se puede conocer el interés que presenta la demanda; en todos los anteriores se eligen, detalles por intervalo diario, por global del día, semanal y hasta mensual.

**Figura 4. Reportes históricos por agente.**



Operator Time Allocation Report									
Operator: 339									
Printed on: 3 September 2003 12:00:18									
Report Period Start: 1 September 2003 00:00:00									
Report Period End: 3 September 2003 12:00:18									
Requested by: susy									
Date/Time	Total Time				Total	Time Allocation %			Alpha %
	Idle	Busy	Blocked			Idle	Busy	Blocked	
09/01/2003 00:00 - 01:00	00:06	00:00	00:00		00:06	100	0	0	
05:00 - 06:00	00:00	00:00	00:00		00:00				
18:00 - 19:00	08:30	51:21	00:00		59:51	14	86	0	
19:00 - 20:00	03:35	26:50	00:00		30:25	12	88	0	
20:00 - 21:00	06:20	53:30	00:00		59:50	11	89	0	
21:00 - 22:00	12:19	45:48	01:53		60:00	21	76	3	
22:00 - 23:00	10:25	49:35	00:00		60:00	17	83	0	
23:00 - 00:00	42:38	17:22	00:00		60:00	71	29	0	
09/02/2003 00:00 - 01:00	00:06	00:00	00:00		00:06	100	0	0	
08:00 - 09:00	00:00	00:00	00:00		00:00				
17:00 - 18:00	00:00	00:00	00:00		00:00				
18:00 - 19:00	07:35	52:25	00:00		60:00	13	87	0	
19:00 - 20:00	03:05	27:19	00:00		30:24	10	90	0	
20:00 - 21:00	07:14	52:29	00:00		59:43	12	88	0	
21:00 - 22:00	07:54	47:38	04:38		60:00	13	79	8	
22:00 - 23:00	04:11	55:39	00:10		60:00	7	93	0	
23:00 - 00:00	28:17	31:43	00:00		60:00	47	53	0	
09/03/2003 00:00 - 01:00	00:07	00:05	00:00		00:12	58	42	0	
05:00 - 06:00	00:00	00:00	00:00		00:00				
<b>Total</b>	<b>02:22:22</b>	<b>08:31:34</b>	<b>06:41</b>		<b>11:00:37</b>	<b>22</b>	<b>77</b>	<b>1</b>	

Fuente: **Call Center de TELGUA.**

El anterior, forma parte de los reportes por agente; por lo que es necesario ingresar el número de agente y tipo de llamada previo a generarse; de donde se puede obtener información de interés como:

tiempo de holgura (*Idle*): es el tiempo que el agente está esperando para recibir una llamada;

tiempo de conversación (*Busy*): indica el tiempo que un agente está ocupado con llamada;

tiempo de bloqueo (*Blocked*): es la cantidad de minutos en que el agente se encuentra conectado al sistema, sin embargo, no está listo para recibir llamadas entrantes;

tiempo acumulado (Total): muestra el total de tiempo acumulado en cualquiera de los estados mencionados anteriormente;

tiempo *Allocation* %: cada columna contiene la información descrita anteriormente, en cifras porcentuales;

Alpha %: es el porcentaje de ocupación de un agente.

**Figura 5. Reportes Históricos por Grupo de Llamadas.**

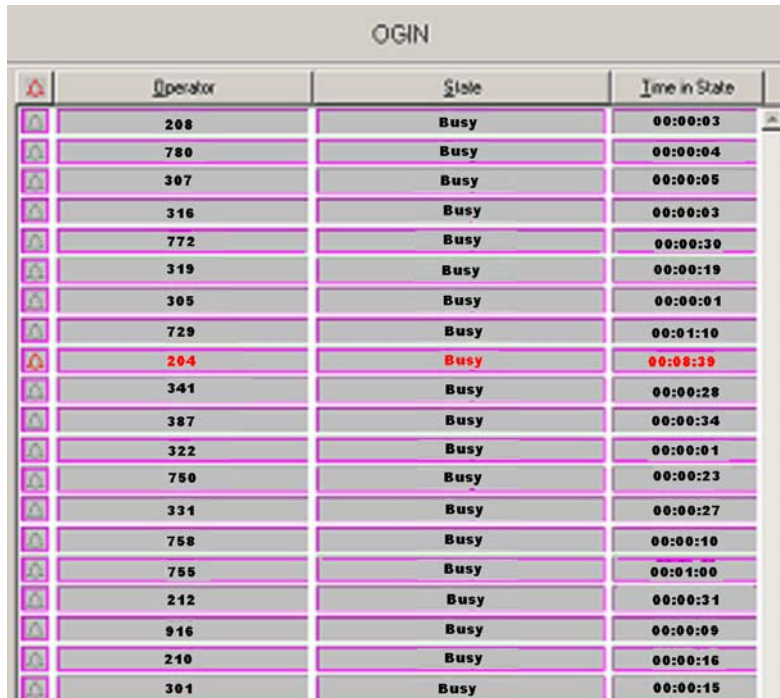
<b>Operator Group Contact Report</b>			
<b>Group: OGIN</b>			
Printed on : 11 August 2003 11:49:52			
Report Period Start: 11 August 2003 00:00:00			
Report Period End: 11 August 2003 11:49:52			
Requested by: SUSY			
<b>Date/Time</b>	<b>Total Sessions</b>		
	<b>Offered</b>	<b>Answered</b>	<b>Cancelled</b>
08/11/2003 00:00 - 01:00	112	114	94
01:00 - 02:00	10	17	26
02:00 - 03:00	3	8	8
03:00 - 04:00	2	3	12
04:00 - 05:00	78	81	74
05:00 - 06:00	136	136	87
06:00 - 07:00	130	131	86
07:00 - 07:30	168	168	105
07:30 - 08:00	184	184	96
08:00 - 09:00	682	683	370
09:00 - 10:00	810	812	503
10:00 - 11:00	886	887	575
<b>Total</b>	<b>3201</b>	<b>3224</b>	<b>2036</b>

Fuente: *Call Center* de TELGUA.

Como lenguaje universal para centros de atención telefónica, las llamadas ofrecidas comprenden el total de clientes que realizaron llamadas hacia la campaña; representan la demanda de clientes que requiere los servicios, sin embargo, no todos son atendidos por los asesores telefónicos, existen los que cortan porque se presenta un imprevisto y los que lo hacen porque les parece excesivo el tiempo de espera; para ambos casos se conocen las llamadas como abandonadas, las llamadas que sí logran obtener servicio de un agente son las atendidas o contestadas y en el caso de la Figura 5, las llamadas canceladas se dan en centros donde el servicio es la interconexión; en este caso, los clientes no lograron ponerse en contacto directo, por lo que la llamada fue cancelada en la consola del asesor sin llegar a su destino.

Como una herramienta de control en tiempo real se pueden consultar en forma gráfica las actividades que se realizan en ese instante por asesor telefónico, lo cual no es más que división de colores por estados de posición y agentes, cuantificando longitudes de colas, tipos de llamadas y tiempos de atención; cuenta con la introducción de una alarma visual que resalta el color de los eventos que sobrepasan los umbrales, como en el caso del operador 204 de la Figura 6, al que las letras le cambian de color, puesto que ha excedido el tiempo establecido como máximo en atención, para conocer el porqué de la dilación se puede realizar monitoreo auditivo de la llamada e, incluso, visualizar a distancia lo que el asesor realiza en su computadora.

**Figura 6. Reportes en tiempo real por asesor.**



The screenshot shows a real-time report interface titled "OGIN". It displays a table with three columns: "Operator", "State", and "Time in State". The table lists 20 operators, all of whom are in a "Busy" state. The "Time in State" column shows the duration of their busy period, ranging from 00:00:03 to 00:01:10. The operator with ID 204 is highlighted in red, with a red warning icon next to it and a red "Busy" status and "00:00:33" time in state.

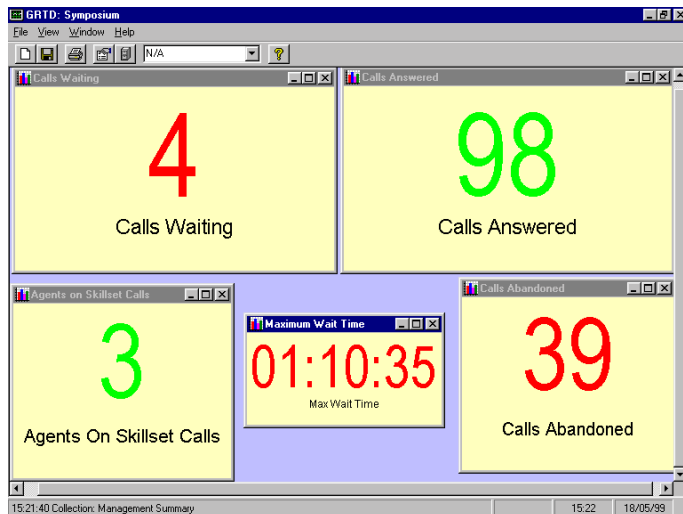
Operator	State	Time in State
208	Busy	00:00:03
780	Busy	00:00:04
307	Busy	00:00:05
316	Busy	00:00:03
772	Busy	00:00:30
319	Busy	00:00:19
305	Busy	00:00:01
729	Busy	00:01:10
204	Busy	00:00:33
341	Busy	00:00:28
387	Busy	00:00:34
322	Busy	00:00:01
750	Busy	00:00:23
331	Busy	00:00:27
758	Busy	00:00:10
755	Busy	00:01:00
212	Busy	00:00:31
916	Busy	00:00:09
210	Busy	00:00:16
301	Busy	00:00:15

**Fuente: Call Center de TELGUA**

Anteriormente se operaban administradores como el Max de Nortel; donde las limitantes son múltiples, comparados con los sistemas de control actuales tanto en su capacidad de almacenaje que, como máximo, tiene quince días, además carece de control de posición por imagen y grabación dentro de la misma plataforma; sin embargo, permite el monitoreo de voz en línea pero hasta ahí, cabe decir que puede tener aplicación en centros de atención telefónica de baja demanda y llamadas de resolución sencilla, de hecho aún es utilizado en un área del *Call Center* de Telgua, aunque se encuentra discontinuado en el mercado; una versión más moderna de reportes por asesor

telefónico la proporciona el Symposium que viene a ser la actualización del Max, ambos de Nortel, el cual despliega información en tiempo real del centro de atención (denominado skillset), mediante cuadros de variables del sistema seleccionados, según el interés del usuario para obtener una percepción real del centro.

**Figura 7. Reportes en tiempo real por Skillset.**



**Fuente: Symposium de Nortel Networks.**

Actualmente, para la operación en Guatemala, se encuentra avalado por Ericsson el sistema MIS que viene a ser mucho más amigable operando en ambiente Windows y permitiendo al usuario realizar agrupaciones de información de manera gráfica por cualquier campo que se encuentre de alta en el sistema, asimismo, cuenta con información de tiempos por campañas y agentes, permite además, programar alarmas por umbrales de tiempo y

longitudes de colas, así como pantallas externas que muestran a los involucrados en el centro cifras reales que se actualizan de manera automática para conocer el estado actual del centro e, incluso, dichas pantallas pueden utilizarse para la difusión de cambios en la información; paralelo al MIS trabaja el GUEST como sistema de monitoreo directo a los asesores telefónicos, permite escuchar y grabar la voz de los asesores telefónicos, yendo más allá al poder retroalimentar al asesor en línea de varias formas: sin que el cliente escuche, en conferencia, tomando total control de la llamada o sólo control de la pantalla para apoyar a dar solución; el GUEST facilita la visualización del trabajo del agente y, además, tiene opción de grabar las pantallas para dar seguimiento a mejoras en el servicio. Tanto el MIS como el GUEST requieren trabajar en la base del sistema operativo OPSTAT, siendo recomendable para centros de atención telefónica donde se requiere hacer cargos a la línea del cliente por la estabilidad del sistema operativo y la capacidad de almacenaje del mismo.

## **1.2 ¿Qué es un centro de atención telefónica (*Call Center*)?**

Son empresas dedicadas a la orientación, venta, información y resolución de consultas de clientes; la asesoría busca evitar que el cliente asista a centros de atención personal, ya que, vienen a ser resolutivos desde la comodidad de una línea telefónica, proporcionando al cliente el valor agregado de obtener lo que necesita sin invertir en transporte, pérdidas de tiempo y dejar

sus actividades cotidianas. Son empresas que permiten a los clientes realizar compras, mientras conducen de un lugar a otro, inclusive, en algunas campañas las llamadas son gratuitas, aunque existen diferentes tipos de llamadas que pueden utilizarse, según el servicio que se presta.

### **1.2.1 Atención telefónica al cliente**

Una manera reciente de hacer negocios involucra la interacción de las partes interesadas sin la presencia física de las mismas; como proveedores atentos de servicio se detectó la necesidad de los clientes de obtener desde la comodidad de un teléfono respuesta a sus requerimientos; por lo que surge la industria de atención telefónica especializándose cada vez más en mejorar el servicio.

### **1.2.2 Llamadas entrantes (*Inbound*)**

Es el tipo de llamadas que el usuario genera y, para un centro de atención telefónica existen posiciones que reciben llamadas, asimismo, con sistemas que permiten dar trámite a las mismas para entregar al cliente la solución de la causa que lo hizo generar la llamada.

### **1.2.3 Llamadas salientes (*Outbound*)**

Campañas de tipo cobro se encuentran en grupos de llamadas salientes donde el asesor telefónico cuenta con bases de datos de clientes a quienes debe contactar por un motivo específico, en este caso, el cliente no espera, mucho menos genera la llamada, sino la recibe. Se pueden utilizar herramientas como marcadores predictivos que minimizan las holguras, ya que, las bases de datos con clientes se ingresan en los mismos y el sistema realiza las llamadas de manera consecutiva, eliminando el tiempo que toma al agente entre cortar una llamada e iniciar con la siguiente.

### **1.2.4 Llamadas de información automática**

Algunos servicios telefónicos requieren informar a grandes cantidades de personas sobre temas específicos, como fechas de pago, carteleras de cine, promociones, encuestas de opinión e incluso grabación de mensajes en correo de voz, existen equipos de operadora automática que dan facilidades para llamadas de tipo entrante o saliente. La información de llamadas salientes se puede realizar por medio de grabaciones de audiotextos (mensajes de voz fijos) y asignarles bases de datos con los teléfonos a los que hay que proporcionar información, el equipo va llamando automáticamente a cada número en la base y le da el mensaje asignado. En el caso de las llamadas entrantes de operadora automática los clientes que llaman a determinado número reciben información fija acerca de un tema específico, puede ser para números que han



cambiado, horóscopos y demás aplicaciones en que el usuario genera la solicitud telefónica.

### **1.2.5 Llamadas de gestión digital**

Existe otro tipo de llamadas en las que el cliente por medio telefónico llama a un equipo que interactúa con bases de datos y permite búsqueda de información por medio de la selección de opciones en el teléfono del cliente, para proporcionar al usuario datos variables, como consulta de saldos, compras con tarjetas de crédito, solicitud de envío de información por fax y demás opciones cuya solicitud del cliente deba ser consultada previo a dar una respuesta. El equipo para realizar este tipo de consultas se llaman IVR (*Interactive Voice Response*).

## **1.3 Misión que da origen a la industria de los centros de atención telefónica (*Call Center*)**

El servicio de atención a clientes se encontraba limitado a ser de tipo personal, por lo que los clientes que requerían ser atendidos debían presentarse a realizar colas a un centro, tomando tiempos en traslados, esperas y atención que además de ser costosos para los consumidores resultaban perjudiciosos para la imagen proactiva de las empresas. Por lo que se hizo imprescindible facilitarle a los usuarios un servicio que además de poderlo

adquirir desde la comodidad de su lugar de preferencia les permitiera ahorrar recursos y a la vez ser resolutivo. Siendo la comunicación telefónica un servicio al alcance de las personas, se crearon los primeros centros de atención telefónica con el fin de orientar a los clientes en cuanto a requisitos de contratación y trámites.

La misión de los centros de atención telefónica va más allá de las utilidades y el servicio al cliente, en realidad busca ayudar a la organización a comprender y reaccionar ante la demanda de sus clientes; se toma al centro de atención telefónica como los “oídos” de la corporación, ya que, muchas veces los requerimientos de los clientes son percibidos por los ejecutivos de la empresa de una manera distorsionada; adquiriendo matices de una realidad muy distinta a las necesidades de los consumidores, aduciendo el fenómeno del error que se encuentra al utilizar una dinámica tan sencilla como transmitir un mensaje susurrando de persona a persona en una fila hasta llegar a la última que dice en voz alta lo que escuchó y viene a ser muy distinto en forma y fondo de lo que en un inicio se trataba de transmitir; en cambio, al recibir llamadas directas y contar con las herramientas necesarias para la solución se entrega al cliente lo que en realidad necesita.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Durr, William, op. cit., p. 9.

### **1.3.1 Visión de los pioneros**

Inicia con la detección de un mercado de oportunidades a bajo costo, pudiendo realizar transacciones comerciales sin requerir la presencia física de los interesados, para brindar soluciones a necesidades y dejar de ser una simple recepción y canalización de llamadas; llenando necesidades de urgencia al proporcionar entrega a domicilio de productos como alimentos y medicinas, asimismo, creando necesidades al realizar promociones de Telemarketing entregando productos de cuidados físicos, ejercicio, cocina, vendiendo paquetes turísticos y membresías a clubes; posteriormente se encontró la oportunidad de realizar llamadas informativas para recordatorios de fechas de pago o promociones especiales; donde actualmente estos servicios pueden ser proporcionados por medios automáticos.

La idea surge al buscar métodos adecuados que permitieran a los proveedores de servicios conocer la opinión de sus clientes, contando con mediciones de variables para cuantificar la eficiencia del servicio; apoyándose de la tecnología se utilizaron servidores que almacenaran datos históricos para basar pronósticos de tráfico y contar con parámetros que permitieran la mejor combinación de servidores para atender al menor costo a los clientes.

### **1.3.2 Misión de un centro de atención telefónica**

A inicios del año 2,001 se planteó en el *Call Center* de Telgua como metas para ese período: resolver y vender; un propósito directo y medible; para una visión tan clara era necesario crear una ruta de acción por lo que se inició a tomar como indicador la reincidencia en las quejas; las consultas debían ser en la primera llamada y tipificar el motivo que la originó, de ahí se pudieron detectar tipos de llamadas para los cuales fue necesario implementar nuevas estrategias o solicitar accesos a sistemas para la solución, de hecho se localizaron fallas en infraestructura por la reincidencia presentada por clientes del mismo sector donde se asignaron trabajos como cambio en tramos de cableado que eliminaron las reincidencias.

Como primera impresión de muchos clientes, buscan ser una imagen profesional de la empresa a la que representan y, a la vez, estar en constante comunicación con la misma para que la información cuente con las características que la convierten en necesaria -clara, veraz y oportuna-, asimismo, vienen a ser los oídos de la empresa, muchas veces las fallas del sistema se pueden detectar más fácilmente en un centro de atención telefónica debido a las reincidencias que la misma presenta, así como la cantidad de usuarios que la reportan y son los centros de atención los que canalizan con las áreas respectivas para la solución.

### 1.3.3 Metas de calidad

Son fijadas según los parámetros del cliente, es primordial la velocidad tanto en el tiempo antes de responder como durante el servicio, además, la resolución a la consulta viene a dar el valor al uso de los centros de atención a distancia, sin embargo, el utilizar frases de cortesía y positivas es un factor clave para que la experiencia en el servicio sea grata. Se pueden establecer objetivos de medición fácilmente controlables por medio de datos estadísticos determinísticos o, bien, monitoreo de las llamadas.

Uno de los parámetros que pueden utilizarse como base de la eficiencia de los centros de atención telefónica es el Nivel de Servicio; cuya función es identificar a los clientes que están siendo atendidos antes de sobrepasar el tiempo de espera máximo permisible en cola; para servicios de emergencia este tiempo podría fijarse en 10 segundos y el porcentaje meta de nivel de servicio sería 90/10 donde se fija que el 90% de los clientes debe atenderse antes de 10 segundos, en caso contrario, la meta no se alcanza. El nivel de servicio es llamado el corazón de los centros de llamadas entrantes, permite medir qué tan accesible puede ser el *Call Center* para los clientes que requieren sus servicios<sup>6</sup>. Aunque en la práctica algunas personas llegan a confundir en Nivel de Servicio con la Accesibilidad; cuya medición proporciona una cuantificación

---

<sup>6</sup> Barber, Gerry y otros. **Call Center Forecasting And Scheduling: The Best of Call Center Management Review**. (Estados Unidos: Editorial Anápolis Maryland ICMI, Inc, 2000) p. 2.

de los clientes que finalmente fueron atendidos por un asesor telefónico sin importar el tiempo que ello les llevó; por lo que es una medida de producción y no de eficiencia; ya que, existen clientes que por el monopolio del servicio deben esperar aún estando insatisfechos por hacerlo; entonces, la medida de accesibilidad no es más que el porcentaje de llamadas atendidas versus las llamadas aceptadas por la central telefónica; en cambio el nivel de servicio sí es una medida de eficiencia; ya que, es representativa de una cantidad inversamente proporcional al tiempo de espera.

#### **1.4 Diferenciación de los resultados**

Un centro de atención telefónica viene a hacer la diferencia, básicamente, en la tecnología con la que cuenta, ya que ésta le permitirá ser resolutivo, la clave está en que una llamada sea una solución, así como los métodos de control de calidad que permiten no sólo mejorar el servicio durante la llamada, sino posteriormente retroalimentar a los asesores para prevenir futuros errores y eliminar vicios en el servicio al cliente.

##### **1.4.1 Medición de tiempos**

Existen los llamadas umbrales, que son los tiempos máximos que un evento tiene para ocurrir dentro de la meta. Podríamos hablar de un umbral de cola de 5 segundos, lo que implicaría que los clientes que sean atendidos antes

de dicho período son considerados como dentro del nivel de servicio, que no es más que clientes atendidos antes del umbral de espera en cola; aunque la medición de tiempos va más allá de información global de esperas; además se pueden obtener datos específicos por intervalos con información detallada de los asesores telefónicos como tiempos de atención, en espera, fuera de servicio para atención de llamadas; mismos que permiten evaluar la productividad por agente y evaluar la contribución de cada uno para las metas globales del centro.

#### **1.4.2 Grabación de llamadas**

Una facilidad de los centros de atención tanto digitales, analógicos y de voz sobre IP, es la grabación de las llamadas telefónicas, según el software utilizado, éstas pueden grabarse tanto de voz -la llamada- como de datos -las pantallas-; con lo que el monitoreo de la calidad se soporta sobre una base que permite a los asesores telefónicos escuchar sus llamadas y conocer aspectos a mejorar en las mismas, así como a la supervisión le permite no sólo evaluar las llamadas, sino a la vez detectar errores en la información. Para centros de atención telefónica que prestan servicios a empresas externas les permite enviar a sus clientes muestras de la clase de servicio que brindan, según la compatibilidad de los sistemas se pueden realizar grabaciones en cassette o formatos digitales como archivos de extensión mp3 y wav.

### **1.4.3 Control de agentes**

Se recomienda según el tipo de servicio que exista un supervisor por cada diez asesores telefónicos si el tipo de llamada es de seguimiento y uno por cada veinticinco asesores si fuesen de tipo informativo; donde el supervisor vela porque el agente cumpla con los guiones de saludos y manejo de llamada, genera reportes del sistema en cuánto a puntualidad y producción, monitorea las llamadas para escuchar el servicio al cliente y retroalimenta a los asesores para que mejoren su desempeño.

## **1.5 Inicios de la industria de centros de atención telefónica (Call Center) en Guatemala**

### **1.5.1 Antecedentes**

La globalización llegó a Guatemala a eso de 1998<sup>7</sup> mediante convenios de comercio internacional y el uso cada vez más intensificado de Internet, donde hacer negocios dejó atrás el paradigma de cerrar de persona a persona y se apoyó más en el uso de la tecnología; misma que convirtió a los clientes no sólo en más exigentes, sino además cada vez con menos tiempo para realizar trámites personales. La necesidad de llegar al mercado, de manera que

---

<sup>7</sup> Ketelhöhn, Werner. **De Vuelta a lo Básico: ¿Cuán Competitiva es Latinoamérica?**. Incae 1998. p. 3.



podrían ser satisfechas sus expectativas de prontitud, sin interferir con sus actividades habituales dio origen a lo que hoy se día utiliza como medio de compra telefónica, existen supermercados que reciben pedidos y entregan a domicilio con sólo una llamada, la industria de comida rápida cuenta con la herramienta desde hace varios años, farmacias, y por supuesto empresas de telecomunicaciones están haciendo llegar sus productos hasta el cliente bastando únicamente una llamada de solicitud.

### **1.5.2 Empresas que incursionaron en la industria**

A finales de 1999 apareció Telgua con su centro de atención telefónica cuyo mercado estuvo orientado sólo a clientes corporativos, contando con una planta telefónica Nortel, manejó solamente tres tipos de llamadas, Mensajes de Texto, Información del Directorio y Conexión a Internet; todos con servicios analógicos y sin información estadística; sin embargo, la expansión se fue dando y la modernización de la tecnología hasta contar a la fecha con dos centros de atención telefónica que atienden campañas para Estados Unidos, México y Guatemala, con clientes corporativos y externos.

Iniciaba el año 2000 cuando surgió el centro de atención telefónica Atento, el cual a pesar de nombrarse el más grande de Centroamérica, vio mermado su crecimiento en Guatemala al afrontarse con que la competencia realizaba servicios similares a un menor costo, llamadas y la ergonomía de sus

agentes no lograron diferenciarse y perdieron clientes, lo cual los llevó a recortar sus nóminas hasta en un 70% y liquidar a todo el personal para recontratarlos a destajo, sin embargo, cuenta con certificaciones ISO para su operación internacional y tiene liderazgo en otros países.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE GUATEMALA Y LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (*CALL CENTER*)**

### **2.1 Identificación de clientes**

Se pueden identificar claramente empresas de servicio cuyos volúmenes de ventas requieren tratamientos específicos en distintas etapas del proceso de venta; como el cierre de la misma, la investigación de referencias, encuestas de calidad, atención a requerimientos y reclamos, respaldo; se puede aprovechar más el recurso de un *Call Center* en casos donde la cantidad de llamadas o el tiempo que se invierte en dar solución a las mismas requiere de personas a tiempo completo; puesto que, el realizar tales actividades fuera de un esquema de *Call Center* da paso a tiempos de ocio creados por falta de sentido de urgencia en los servidores.

#### **2.1.1 Segmento de mercado actual**

En Guatemala, actualmente, operan centros de atención telefónica con operadores homogéneos; los cuales se dedican a atender a grupos específicos de clientes de las denominadas campañas de llamadas; ya sea para llamadas entrantes, salientes o ambas; un ejemplo claro de estos centros son aquellos

para ordenar comida a domicilio; donde el asesor telefónico se especializa en tomar órdenes y a la vez en confirmar el pedido; dichos asesores atienden clientes sólo de la misma cadena de restaurantes. Sin embargo existen otros asesores híbridos que atienden diferentes tipos de llamadas; se debe tener especial cuidado en el manejo de guiones para este tipo de agentes; ya que, llevan implícitos los nombres de las empresas diferentes a las que atienden; un asesor híbrido puede atender llamadas de información para un cliente, ventas para otro y servicios de conexión por operadora para otro cliente; haciendo distinción entre ellos por el tipo de llamada que se despliega en el sistema.

La tendencia de los centros de atención telefónica en Guatemala va desde desbordes<sup>8</sup> de centros nacionales hasta la atención total del tráfico de empresas tanto nacionales como extranjeras; actualmente se atienden llamadas de desborde en Guatemala –*Call Center* de Telgua- provenientes de otros países como México –Telcel-, Estados Unidos –Tracfone- y Nicaragua –Pcs- brindando a los contratistas precios incluso un 40% menores que en mercados extranjeros; en enero de 2,005 el gobierno de Guatemala invitó a conciliar a los tres *Call Center* de mayor penetración en el país para el análisis de creación de un Cluster (agrupación de empresas que generan competencia para conformar alianzas estratégicas que les permitan apoyarse en pro del mejoramiento del

---

<sup>8</sup> El tráfico de llamadas que por tiempos de espera o longitudes de cola es transferido de un centro de atención telefónica principal hacia secundarios, interactuando inclusive entre varios países.

país) con fines operativos de su especialización, lo que permitiría competir internacionalmente ante inversionistas que buscan excelencia en el servicio sin aumentar su pasivo laboral y a un menor costo variable; donde la tendencia de dar los servicios telefónicos en *outsourcing*<sup>9</sup> cada vez se hace más habitual; encontrando como clientes frecuentes de esta tendencia las reservaciones de boletos aéreos, habitaciones de hotel, repartos a domicilio para alimentos, medicinas, cobro de servicios básicos como energía eléctrica, teléfono, soporte para uso de tecnología celulares y computadoras.

### **2.1.2 Mercado global a corto plazo**

Con la atención telefónica de servicios brindados en otros países, Guatemala ofrece la ventaja que los salarios mínimos fijados son bajos en relación a países vecinos como México cuya moneda está más devaluada respecto del dólar, sin embargo, el pago de impuestos y la cultura bajo la que se mueven los *Call Center* es más exigente y El Salvador donde las leyes han fijado el salario mínimo mayor; ofrecen sus servicios a costos más elevados; por lo que la inversión en Guatemala se hace más atractiva; asimismo, se encuentra en aprobación el tratado de libre comercio con Estados Unidos, lo que abre fronteras con mercados masivos de consumidores para ser atendidos bajo la nueva tendencia telefónica de los *Web Call Centers* cuyo detalle se encuentra en el Capítulo 5 del presente trabajo de investigación.

---

<sup>9</sup> Schult, Duanne. **Psicología Industrial**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 1998) p. 298.

## **2.2 Detalle de centro de llamadas (*Call Center*) en operación**

Para ser eficiente un centro de atención telefónica debe tener sistemas que permitan el control de sus asesores telefónicos para validar la calidad en el servicio al cliente, asimismo, tecnología que permita cuantificar las llamadas atendidas y controlar el abandono de las que no llegaron hasta una posición de trabajo, los sistemas almacenan información de tiempos reales y promedios tanto de los centros como de los agentes.

### **2.2.1 Misión de un Centro de llamadas**

Utilizar eficientemente los recursos humanos, tecnológicos, administrativos y tiempo de respuesta de manera que con su consumo mínimo se garantice una accesibilidad del 95% de las llamadas en un 90/20 de nivel de servicio.

### **2.2.2 Visión de un Centro de llamadas**

Satisfacer al cliente mediante la resolución de sus requerimientos desde la comodidad de una línea telefónica y, a la vez, ser para la empresa el detector de fallas generales y nuevas necesidades del cliente.

### **2.2.3 Perfil de asesor telefónico**

Los rangos de edad para asesores telefónicos oscilan de 18 hasta los 35 años; siendo la edad promedio de 21. Los estudios mínimos requeridos para un asesor telefónico es ser graduado de nivel diversificado en cualquiera de las áreas disponibles; la especialidad no es determinante; sí en cambio, los conocimientos básicos de computación, dicción y ortografía.

Además, como cualidades físicas, un asesor telefónico no debe tener problemas cervicales ya que el 92% del tiempo debe estar sentado; un examen de oído es necesario previo a la contratación para asegurar que está en la capacidad de escuchar a los clientes sin dificultad. Como parte de la personalidad del asesor telefónico se requiere que no sea hiperactivo para que el permanecer sentado mientras atiende no sea un factor que le genere ansiedad; asimismo, la paciencia y facilidad de palabra son habilidades muy útiles para poder orientar clientes incluso en situaciones difíciles por temperamento o conocimientos.

Estudios requeridos:

- título a nivel diversificado, en cualquiera de las carreras disponibles en el mercado;
- preferentemente con estudios universitarios;
- conocimientos básicos en el manejo de sistemas de computación;
- habilidad mecanográfica y ortográfica comprobable.

### **Habilidades personales:**

- facilidad de palabra,
- amplia cultura general,
- amplio vocabulario,
- creativo/a,
- con vocación de servicio al cliente,
- orientado/a a resultados,
- calidad en el desenvolvimiento de tareas.

### **2.2.4 Fraseología**

Existen frases comunes que son utilizadas a diario por los empleados de los centros de atención telefónica y forman parte de un lenguaje cotidiano cuyo sentido resume tiempos, comportamientos y sobretodo estándares. A continuación se describen las palabras utilizadas en los centros de atención telefónica:

**Islas de trabajo:** conocidas así las estaciones conformadas por computadora, consola y mobiliario donde los asesores telefónicos trabajan las llamadas, son también llamadas posiciones.

**Tiempo en ACD:** es el tiempo desde el inicio de la conexión hasta la última desconexión al final del turno.



**Tiempo en No Disponible:** es el acumulado de tiempos en que el asesor telefónico está conectado al sistema sin opción a recibir llamadas, por lo que no se le distribuyen a su estación mientras esté bloqueado.

**Llamadas ofrecidas:** es la cantidad total de llamadas generadas por clientes para campañas de llamadas entrantes son acumuladas durante intervalos de tiempo.

**Llamadas contestadas:** son las llamadas que durante intervalos específicos logran ser captadas por los agentes; por lo que pueden ser atendidos los clientes.

**Llamadas abandonadas:** este tipo de contador acumula las llamadas que el cliente genera, sin embargo, son cortadas por el mismo, antes de ser asignadas a un agente para su trámite.

**Umbrales:** denominados así a los tiempos máximos establecidos para diferentes parámetros, por lo que encontramos umbrales en cola, umbrales de tiempo de atención, umbrales para espera por llamada y demás tiempos tope que se requieran fijar.

**Accesibilidad:** es una cifra porcentual resultante de la división de las llamadas contestadas dentro de las ofrecidas, brinda el factor sobre el porcentaje de clientes que se está logrando atender. Viene a ser un factor de eficacia, ya que mide sólo cantidad de llamadas que logran ser contestadas sin importar umbrales de espera en cola.

**Nivel de servicio:** acumula todas las llamadas que son atendidas antes que los clientes sobrepasen el umbral de espera en cola; por lo que es una medida de eficiencia; ya que mide si el proceso se está realizando dentro de los parámetros mínimos de servicio fijados; un nivel de servicio 90/20 significa que el 90% de los clientes fueron atendidos en un tiempo menor o igual a 20 segundos. Por lo que sólo acumula las llamadas contestadas por debajo del umbral de espera en cola y no las que son contestadas luego de este tiempo, aunque si bien es cierto que fueron atendidos los clientes, tuvieron que esperar más de lo necesario.

**Monitoreo:** actividad realizada por un supervisor, consiste en que éste escucha la llamada que un asesor específico está atendiendo para evaluar si cumple con los parámetros mínimos de servicio al cliente.

**Scripts:** llamados de esta forma los guiones telefónicos, donde se elaboran estándares de saludo, despedida o manejo de información utilizando palabras específicas.

### **2.2.5 Sistema de control de calidad**

Se sugiere que por cada diez asesores telefónicos mínimo y veinticinco máximo, exista un supervisor; el cual es responsable de velar que el personal a su cargo labore a ritmo promedio previamente establecido y brinde un servicio cordial y resolutivo en cada llamada.

La calidad se evalúa por medio de muestreo aleatorio simple de llamadas, donde el supervisor monitorea a los asesores de su grupo y escucha la utilización de los guiones establecidos y a la vez el tono de voz y lenguaje profesional utilizado; de esta actividad se pueden tomar aspectos positivos y negativos para retroalimentar a diario al asesor telefónico, buscando la mejora constante; sin embargo, hay errores cuya corrección debe ser hecha en el instante mismo de la llamada; por lo que el supervisor haciendo uso de herramientas del sistema de monitoreo puede asesorar al agente sin que el cliente escuche las correcciones.

Para realizar monitoreo en línea se puede hacer de 2 formas, a) Monitoreo de voz, donde se adquieren licencias de supervisor y se les programa la facilidad de escuchar extensiones, se requiere que esta actividad se realice desde teléfonos digitales; actualmente Nortel aún permite este tipo de control; y b) Monitoreo de voz y datos. Es la combinación al poder escuchar la interacción con el cliente y a la vez evaluar los pasos que se realizan en el sistema, este tipo de monitoreo lo ofrecen el MIS en voz y el Guest en datos, ambos de Ericsson, pudiéndose realizar además con Witness de Avaya que es compatible con centrales Lucent.

Previo a evaluar la calidad de la llamada se deben seleccionar los aspectos que le dan mayor validez a la misma, siempre se debe dar una ponderación para el guión de saludo y despedida, así como la resolución o

efectividad según el tipo de clientes; para Telemarketing puede ser el cierre de ventas, para encuestas la completación, para reclamos la solución del requerimiento.

**Tabla I. Formato de monitoreo para un Centro de ventas.**

				AREA: _____
				FECHA:    /    /
				ASESOR    _____
<b>ASPECTOS A EVALUAR:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTOS</b>	
Inicia a conversar antes de 3 segundos de recibida la llamada	1	0	10	
Utiliza los guiones establecidos Nombre, saludo, empresa	1	0	10	
Conoce el producto por el que le preguntan	1	0	10	
Ofrece facilidades para la compra	1	0	10	
Llama al cliente por su nombre	0	1	0	
Realiza preguntas para el cierre de la venta	1	0	10	
Indaga acerca de las necesidades del cliente	1	0	10	
Ofrece productos complementarios	0	1	0	
Interactúa con el cliente para asegurarse de lo que solicita	1	0	10	
Utiliza guion de despedida: empresa, agradece y nombre	1	0	10	
			<b>80</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>				
Debe mejorar dicción, no se escucha claro el nombre de la empresa.				

## **2.2.6 Parámetros de calidad en función de las metas**

Se establecen cuotas mínimas de tiempos de atención y cantidad de llamadas por agente, basadas en tiempos promedio del grupo. Una práctica para calcular el tiempo promedio consiste en utilizar el 80-20 de Pareto y asumiendo que el 80% de los datos es significativo anulamos el 15% de agentes con tiempos menores y el 5% con tiempos mayores; para tener un tiempo promedio sesgado hacia una meta a alcanzar por el grupo.

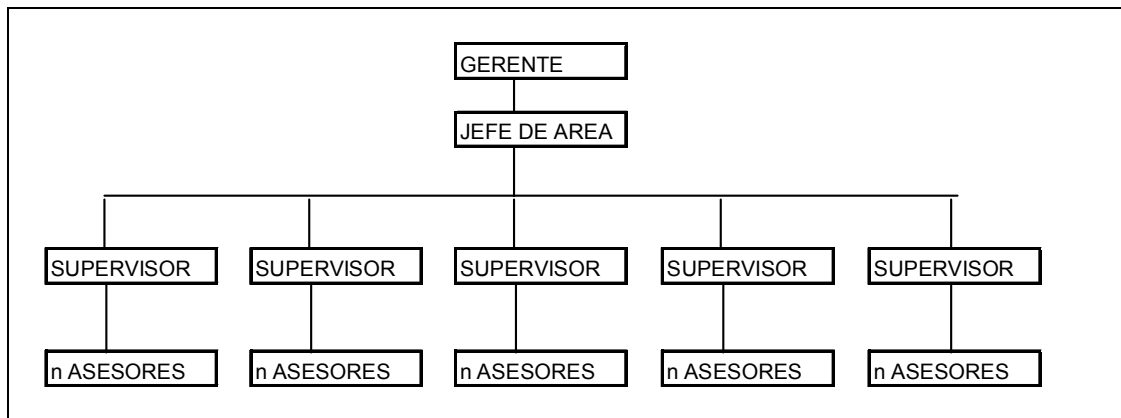
Ya que se cuenta con un tiempo promedio meta se puede obtener una meta de llamadas por agente para cada turno de trabajo, hay que tomar en cuenta que el flujo de llamadas por agente sea homogéneo por turno para no crear desventaja. La contribución de llamadas contestadas de cada asesor conforma la accesibilidad total del centro.

Se pueden realizar sistemas de evaluación basados en los tiempos que maneja un asesor telefónico; brindando penalizaciones en los casos que éste supere los umbrales establecidos para sus tiempos en no disponible, desconexión, conexión y conversación. Los parámetros se pueden establecer basados en los horarios de los agentes, tiempos de conversación promedio según el tipo de llamadas que manejan, tráfico entrante o metas de llamadas salientes.

## 2.2.7 Estructura organizacional

Las cadenas de mando se dan de forma vertical, van desde el Gerente del centro de atención telefónica cuyo objetivo es ser intermediario entre contratantes y campañas, asigna recursos a cada una según las necesidades del cliente; tiene a su cargo un Jefe de área por cada campaña el cual a su vez maneja la producción y a sus Supervisores, responsables de controlar la calidad de las llamadas y retroalimentar a los Asesores Telefónicos, quienes son los que atienden las llamadas de los consumidores.

**Figura 8. Organigrama de Centro de Atención Telefónica.**



**Fuente:** *Call Center de Telgua.*

## 2.2.8 Localización geográfica

Los centros de atención telefónica son empresas de servicio, por lo que su ubicación puede estar dentro de la ciudad en cualesquiera de las zonas

industriales de la A a la F<sup>10</sup>, donde no se hacen restricciones, ya que el reglamento fue diseñado para grupos manufactureros donde existen desechos por el proceso; sin embargo, la clasificación para industrias de servicio no presenta restricciones de zonas; es recomendable por la aplicación de salarios desde el mínimo; que puedan ubicarse en lugares accesibles al transporte urbano a toda hora por los turnos que inician muy de mañana y los que finalizan a altas horas de la noche.

La ubicación de los centros de atención telefónica es recomendable hacerla en edificios industriales a) de primera categoría, donde su estructura principal está formada por marcos rígidos de concreto armado, los techos y entresijos pueden ser losas de hormigón forrados con cemento líquido, granito, cerámicos o alfombrados, los muros exteriores o interiores son de ladrillo de barro o bloc y cemento, sin cargas externas siendo totalmente antisísmico; el acabado es mediante cernido de sus superficies; finalmente se aplica una capa de pintura según las solicitudes del local; las ventanas son de aluminio, pueden ser de uno o dos niveles; o, b) de segunda categoría; donde predomina el acero estructural con una combinación del concreto armado en cantidades menores, la cubierta superior puede ser lámina de zinc, aluzinc, asbesto cemento y en algunas secciones losa de concreto armado, pueden contar con un entresijo de concreto o madera apoyado sobre vigas de acero descansadas en las vigas del

---

<sup>10</sup> Reglamento de localización industrial. Municipalidad de la Ciudad de Guatemala.

edificio, los acabados son de superficie rústica pintada, los muros interiores pueden ser de ladrillo, bloc o prefabricados, las ventanas son metálicas de aluminio o hierro, las puertas pueden ser de metal o madera, generalmente con pisos de cemento líquido o granito; un edificio de tercera categoría ya no sería idóneo puesto que el equipo que se utiliza requiere sistemas de enfriamiento y áreas visibles con puertas de vidrio y este tipo de edificios son de estructuras de madera, techos de lámina de zinc, asbesto y en algunos casos ondulada, pisos rústicos, muros de madera, puertas y ventanas de madera<sup>11</sup>.

### **2.3 Tipos de centros de atención telefónica (*Call Center*) establecidos**

Se puede tener dos tipos de centros de atención telefónica; a) los internos; para empresas dedicadas a actividades comerciales con productos y servicios para mercados masivos, donde el volumen de llamadas recupera la inversión en la tecnología y costos de operación, para clientes de una corporación; y b) los centros de atención telefónica externos, cuyo fin es; ofrecer servicios de atención, solución y seguimiento de llamadas para empresas ajenas a ellos; donde las empresas se dedican a producir y los centros a orientar y resolver consultas de clientes por medio telefónico.

---

<sup>11</sup> Torres/Sergio. **Ingeniería de Plantas**. (Guatemala: S.E.) p. 68.



### **2.3.1 Centro de atención telefónica (*Call Center*) externo**

Son empresas dedicadas a prestar servicios de atención telefónica a clientes con diferentes actividades comerciales pudiendo: administrar servicios de información –directorio telefónico, programación de canales-, orientación – autobuses por zonas, rutas procesionales-, ventas –productos como alimentos, servicios como reservaciones de hoteles- y reclamos –fallas en el producto o proceso que requiere solución inmediata-; los centros de atención telefónica externos tienen un acceso limitado a las bases de datos de los usuarios, según las opciones que el contratista les quiera habilitar, deben recibir capacitación de los antecedentes y sistemas de la empresa para la que brinden el servicio y además sobre los sistemas especiales para la atención telefónica, debido a que trabajan en distintas redes informáticas.

### **2.3.2 Centro de atención telefónica (*Call Center*) interno**

Operan en empresas que prefieren mantener su cartera de clientes bajo extrema seguridad, por lo que en lugar de solicitar el servicio externo realizan las gestiones necesarias para instalar un centro de atención telefónica que pueda atender eficientemente a sus clientes con la tecnología necesaria para cuantificar los servicios prestados. Es el caso de Telgua que a pesar de ser una empresa con la actividad principal de las telecomunicaciones instaló su propio *Call Center* para la atención de sus clientes en cada producto y servicio agrupando a más de 400 empleados; sin mostrar competencia para otros

centros de atención telefónica con fines de administración de carteras externas y desarrollo de soluciones; puesto que su enfoque es el control total de sus usuarios.

### **3. PROPUESTA PARA SELECCIONAR UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (*CALL CENTER*) EFICIENTE**

#### **3.1 Características de un centro de atención telefónica (*Call Center*) eficiente**

Se pueden encontrar en el mercado distintos centros de atención telefónica que prestan servicios, sin embargo, existen elementos de selección para distinguir si el centro que se está evaluando es profesional para administrar la cartera de clientes, pudiendo realizar controles reales de tráfico y monitoreos de calidad para ofrecer soluciones más que la atención telefónica, ya que, según características en la infraestructura, tecnología, recurso humano se crea un elemento diferenciador del centro de atención telefónica en análisis.

Existen empresas que con el solo hecho de atender clientes por medio telefónico suelen asumir que cuentan con un *Call Center*, aunque el número de agentes sea insuficiente para atender a los usuarios, y, el flujo de información poco actualizado y en consecuencia la capacidad de resolución es escasa.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Call Center: **Núcleos De Contacto Con Los Clientes.** Terra Networks Chile S. A.

### 3.1.1 Tecnología

Un centro de atención telefónica en operación debe contar con tecnología básica que permita la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y uno informático que facilita el intercambio de información.<sup>13</sup> Los componentes mínimos en tecnología con que debe contar un centro de atención telefónica para ser eficiente se describe a continuación:

a) Central telefónica: integra varios números en un piloto y sus respectivos esclavos, de tal forma que los clientes marcan el número principal y accesan a una serie de canales controlados por una central de conmutación de llamadas telefónicas conocida en líneas análogas como PBX (*Private Branch Exchange*) y en enlaces digitales como CDN (*Control Directory Number*).

b) Servidor CTI (*Computer Telephone Integration*): es el encargado de realizar la interacción de los sistemas y las posiciones de trabajo, responsable de la distribución en el ACD, así como de la estructuración y almacenaje de información para reportes de operación.

---

<sup>13</sup> Call Center: **Poderosa Herramienta al Servicio de los Negocios.** [www.terra.com.pe](http://www.terra.com.pe)

c) Servidores de bases de datos: computadoras de alta capacidad de almacenaje donde se guarda información de los clientes, contienen datos generales del cliente, así como saldos, productos contratados y según los requerimientos de seguimiento pueden contener un historial de los motivos por los que el cliente ha solicitado servicio.

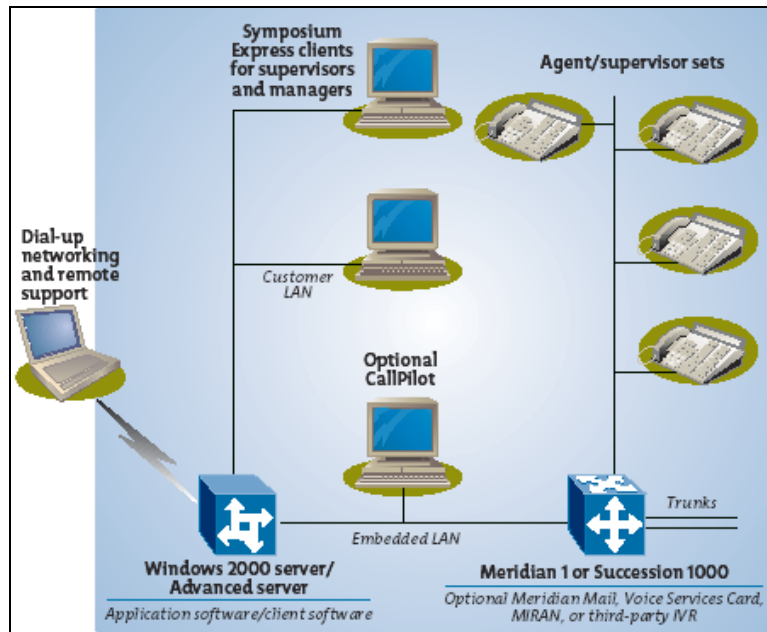
d) IVR (*Interactive Voice Response*): es un servicio de operadora automática, que permite interactuar con bases de datos y generar mensajes de diálogos constantes con información variable de los clientes que se encuentra almacenada, de tal forma que son útiles para llamadas entrantes en caso que el cliente requiera hacer consultas de fechas de pago y montos adeudados, así como para llamadas salientes de recordatorio de pago. Es una herramienta sumamente útil y se puede optimizar trabajando en guiones telefónicos breves y claros, de tal forma que permita realizar un mayor número de contactos. El IVR almacena un detalle de números contactados, ocupados y no localizados para la toma de decisiones acerca de cada caso.

e) Sistemas de protección. las centrales telefónicas, estaciones de trabajo y sistemas de enfriamiento deben contar con reguladores de voltaje y sistemas de UPS en caso de falta de flujo eléctrico para asegurar la totalidad de acceso a los sistemas durante la operación.

f) Equipos de enfriamiento. calculado en base a las cargas de personal y tecnología, para mantener a temperatura adecuada el ambiente de trabajo y permitir a los trabajadores desarrollar sus actividades en condiciones normales de higiene industrial por temperatura y sin riesgos industriales por calentamiento del equipo.

g) Estación de trabajo de los agentes: se requiere que cada posición de trabajo de los agentes permita el acceso a sistemas de información que facilite la solución de las necesidades del cliente; debe tener acceso a la información en donde, cada agente visualice cambios en línea para dar soluciones únicas y congruentes. Las estaciones de trabajo pueden almacenar programas locales o contar con accesos a servidores, ello dependerá de la capacidad de almacenaje de ambas computadoras así como del tipo de programas que se ejecuten. En cada estación de los agentes se debe contar con computadora para el manejo de los sistemas, consola telefónica –análoga, digital o por software- para la recepción de las llamadas, cubículo de material aislante, silla con rodos como mínimo.

**Figura 9. Arquitectura de un Call Center.**



**Fuente: Presentación Nortel Networks, 2004. [www.nortelnetworks.com](http://www.nortelnetworks.com)**

La Figura 9, muestra la interacción de los clientes con el centro de servicio al cliente, en un entorno de redes de datos, para el caso de una planta telefónica Meridian y como administrador de *Call Center* el Symposium Express; ambos de Nortel.

### **3.1.2 Controles**

Se puede definir un control como el conjunto de operaciones encaminadas a comprobar el funcionamiento, productividad y demás, de un mecanismo o procedimiento; para establecer un control, primero se tienen que establecer las variables a evaluar y el plan de acción para tomar en situaciones

específicas, posteriormente se realizan muestreos del desarrollo del proceso para validar si lo que se está ejecutando es en realidad lo planificado.

Se requiere que de manera periódica se realicen mediciones de los parámetros de calidad establecidos para determinar si se llega a las metas previamente establecidas de abandono, nivel de servicio, tiempos promedio.<sup>14</sup> así como determinar proyecciones basadas en horas máximas de tráfico.

Una herramienta básica para el control de la calidad en la llamada es el monitoreo en línea, donde el supervisor escucha la llamada y puede hacer observaciones al agente, según las facilidades que brinde el sistema de monitoreo, éste se puede realizar directamente al agente sin que el cliente escuche, hablando al cliente y agente a la vez y tomando el control total de la llamada.

Existen sistemas de control que permiten monitoreo de datos para evaluar si se está cumpliendo con las metas de tiempos de respuesta, y niveles de servicio; pudiendo utilizar las aficciones para reportes históricos del sistema que se utilice como administrador de *Call Center*; además de voz, como los mencionados en la sección 2.2.5 del presente trabajo de investigación, que permite visualizar exactamente lo que el asesor está realizando en su pantalla;

---

<sup>14</sup> Factores de Exito en un Call Center. [www.alfinal.com](http://www.alfinal.com)



según la versión con la que se esté operando se puede obtener no sólo la vista en tiempo real sino, además, grabaciones de voz y datos para programar el monitoreo de ciertas posiciones o agentes y obtener muestreos de la calidad de su servicio, incluso, sin la presencia de un supervisor de turno; aplicación utilizada en *Call Center* de Telgua con la herramienta Guest.

### **3.1.3 Capacitación**

Es imprescindible para que un asesor telefónico pueda ser cordial y resolutivo que previo a su interacción directa con los clientes reales sea dotado de herramientas básicas como entrenamientos de servicio al cliente, manejo de objeciones, uso de la diadema, dicción y modulación; que le permitan proyectar seguridad en su comunicación, basada en el conocimiento del producto o servicio de maneja. En el caso de los asesores telefónicos de Telgua contratados para atención telefónica de Telcel se cuenta con un tren de capacitación previo a la conexión para atención de clientes reales; donde ingresan al curso de Telcel Más Cerca del Cliente adquiriendo a lo largo de 3 días las siguientes destrezas:

Posteriormente, se involucran en el conocimiento de los aparatos telefónicos que se están ofreciendo en el mercado Mexicano con proveedores como Sony-Ericsson, Nokia, Siemens y Motorola; para conocer las características de los modelos y poderlos ofrecer a los usuarios así como

realizar configuraciones que permitan el uso de las facilidades que éstos ofrecen. Con estas bases pasan a recibir el conocimiento específico del software utilizado para la atención telefónica, parámetros de evaluación y políticas de precios, promociones y servicios disponibles; incluyendo en la misma la eliminación de modismos guatemaltecos y uso de frases coloquiales mexicanas.

Como capacitación necesaria se requiere que el asesor telefónico durante su inducción reciba parámetros de calidad en el servicio al cliente, para que pueda manejar eficientemente situaciones de clientes difíciles y comprenda la importancia de su papel como imagen de la empresa. Asimismo, se le debe capacitar en las políticas de la campaña que estará atendiendo para que conozca los compromisos que la empresa ha adquirido con los usuarios. Es importante, además, entrenar a los asesores telefónicos en los sistemas que les permitirán realizar consultas y solucionar los requerimientos del cliente.

### **3.1.4 Recurso humano**

El reclutamiento de personal está a cargo del área de recursos humanos, este departamento valida los requisitos y habilidades necesarias para optar al puesto; realizando el proceso desde la convocatoria hasta la selección de los colaboradores, se enfoca al perfil de la campaña en la que se requiera el servicio del asesor telefónico; sin embargo, hay un factor común; las personas

que trabajan en un centro de atención telefónica deben poseer cualidades especiales como una dicción clara, tono de voz agradable, carecer de problemas físicos que le impidan permanecer sentado durante la jornada de trabajo.

A continuación se detalla el proceso para la contratación de nuevos elementos humanos.

a) El área de personal o recursos humanos anuncia la vacante existente. Con la convocatoria se debe seleccionar los perfiles potenciales que puedan llenar las expectativas del puesto. Dentro de las expectativas del puesto están (estudios realizados, experiencia en un puesto similar, que resida preferentemente cerca del área de trabajo).

b) Los perfiles que mejor se adapten a las expectativas se les convoca para evaluar su aptitudes y habilidades.

b.1) Se les debe someter a distintas pruebas psicométricas que nos permitan tener un parámetro de cómo son los rasgos de los candidatos a ocupar la plaza: ejemplo: nivel de cociente intelectual, personalidad, socialbilidad, así como identificar líderes positivos y negativos, para validar estas características se pueden apoyar en los test psicométricos: Otis "A" adaptación para adultos, Alfa Beta III y AF5, que son específicamente para encontrar este tipo de habilidades en las personas, a los perfiles que

hayan presentando resultados de forma satisfactoria en los test se les convoca a entrevista personal

c) La entrevista personal busca, además de validar la información, conocer al candidato y evaluar la seguridad en los aspectos interesantes para el perfil, se divide en 2 tipos de entrevista cada uno descrito a continuación.

c.1) Primeramente pasa con el área de recursos humanos, debe hacer una entrevista para validar sus datos curriculares e indicarle su posible jornada de trabajo, salario, prestaciones etc.

c.2) Luego, debe entrevistarse con su posible jefe inmediato que deberá validar si la persona llena o cumple con las expectativas que se tiene para el puesto. Además, se sugiere que el candidato a ocupar una plaza realice una prueba vivencial con el trabajo que debe realizar para saber si tiene potencial innato para el trabajo.

d) Firma de contrato y condiciones de trabajo:

d.1) Si el candidato ha respondido de forma satisfactoria a el proceso de selección se pasa al área de contratación en donde deberá firmar una contrato de trabajo que lo ligue de forma indefinida a la empresa, “se deberá ser muy claro que en *call center* los horarios son rotativos”, se indicará el sueldo que devengará etc.

d.2) inducción.

d.2.1) El nuevo asesor telefónico debe pasar un proceso de inducción para el puesto que va a desempeñar, en este proceso se debe ser muy claro y específico en las atribuciones que va a tener el asesor telefónico, además de fortalecer el potencial innato que se haya identificado en las entrevistas del proceso de selección.

d.2.2) Dentro de este proceso de capacitación y entrenamiento se debe dedicar tiempo para hacer entender y comprender al asesor telefónico cual es la misión y visión de la empresa y los valores que ésta la rigen para que desde antes que él empiece a realizar sus tareas en forma individual, él ya sienta el compromiso y responsabilidad de pertenecer a esa empresa.

### **3.2 Ventajas de subcontratar el servicio de atención telefónica**

Un centro de atención telefónica puede crearse con el fin de prestar servicios a clientes corporativos o, bien, para brindar servicios a diversidad de clientes externos; pero, ¿Por qué valdría la pena contratar una empresa externa que atienda a los propios clientes? En adelante se hace mención a las ventajas que puede presentar el dar los servicios telefónicos a un contratista.



### 3.2.1 Inversión inicial

Para instalar un centro de atención telefónica es necesario adquirir estaciones de trabajo que cuenten con computadoras en red para manejar los sistemas de información de los clientes, una central telefónica que reciba las llamadas, sistema de distribución ACD, software de monitoreo de voz, software de monitoreo de datos; equipo que se deprecia y las actualizaciones que los proveedores realizan llegan a quedar obsoletos, mientras que al contratar el servicio el pago es únicamente por éste y la recuperación de costos es responsabilidad del proveedor.

La recuperación de la inversión inicial se realiza mediante la recuperación de capital en las facturas periódicas por servicios prestados; donde el tiempo medio de operación –TMO- se multiplica por la cantidad de llamadas atendidas y por el precio de la llamada; por lo que la recuperación va en volumen de las llamadas y tiempos totales de atención; es evidente que para la instalación de un centro de atención telefónica se requiere una cartera de clientes que cuya facturación sea significativa, en caso de bajos niveles de tráfico o para el uso de un centro de atención telefónica sin expectativas de mercados externos se recomienda utilizar *outsourcing*. En el caso que la decisión sea instalar un centro de atención telefónica propio, se adquiere en el mercado el equipamiento necesario descrito en el sección 3.1.1 del presente trabajo.

Pudiendo hacer un análisis comparativo entre las cotizaciones para elegir la que llene las expectativas del inversionista con una recuperación a menor plazo; dicha comparación puede hacerse llevando cada una de las cotizaciones hacia una forma equivalente que permita analizarlas en la misma escala de tiempo para compararlas y analizarlas, una manera de hacerlo es por medio del valor presente neto –VPN-; método de análisis económico donde se diagraman los flujos de efectivo tanto ingresos como egresos y todas las cifras son convertidas a una equivalente en el presente –fijado al inicio de la operación- en el ejemplo actual al costo inicial se le suman los costos de operación, se restan las facturaciones mensuales y el valor de salvamento; el concepto es convertir todas las cifras a un valor equivalente en el presente; sumar los costos y restar los ingresos; para obtener el costo que representaría la inversión en el presente; por ser una cifra de inversión y no de utilidad o venta se elige el VPN menor de las opciones comparadas puesto que la mejor opción es la de menor costo.<sup>15</sup>

$$VPN = CI + CO (P/A, \%, n) - FM (P/A, \%, n) - VS (P/A, \%, n)$$

Donde:

CI = Costo inicial

CO = Costo de operación

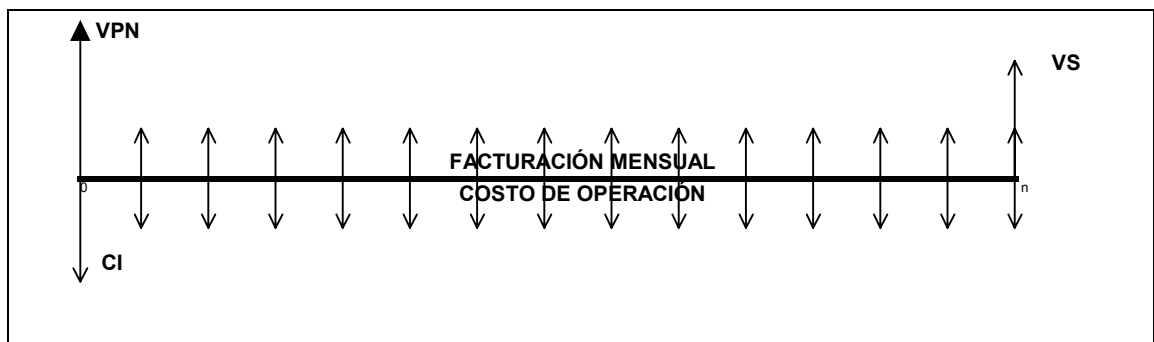
---

<sup>15</sup> Blank, Leland y otros. op. cit. p. 121



- FM = Facturación mensual
- VS = Valor de salvamento
- (P/A, %, n) = Factor de ingeniería económica para conversión de renta a presente con un interés de % y en n períodos

**Figura 10. Representación gráfica del VPN**



**Fuente: Blank, Leland y otros. Ingeniería Económica. (México: Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1993) p. 123**

### 3.2.2 Pasivo laboral

Conforma uno de los principales motivos por lo que las compañías invierten en *outsourcing*; puesto que, convierten a una renta mensual neta un valor cuya equivalencia va incrementando directamente proporcional al tiempo de laborar en la empresa; el pasivo laboral, denominado así ya que constituye obligaciones de pago por servicios prestados; éste puede verse afectado por

fluctuaciones en el tipo de cambio, incrementándose por aumentos de ley según la inflación convirtiéndose en intereses<sup>16</sup> que debe cubrir el patrono.

A continuación se describen los rubros que conforman el pasivo laboral de un empleado:

a) Vacaciones. Por cada año laborado el trabajador cuenta con 15 días de descanso con goce de salario, acumulables en tiempo no pagaderos en efectivo excepto en caso de la terminación del contrato laboral donde se deberán pagar hasta 5 períodos pendientes.

b) Bono 14. Un salario extra que se hace efectivo al trabajador, proporcional al tiempo laborado entre el 1 de julio al 30 de junio; pagadero durante los primeros 15 días del mes de julio del siguiente período.

c) Aguinaldo. Durante los primeros 15 días del mes de diciembre, el trabajador recibe un salario proporcional al tiempo laborado del 1 de diciembre al 30 de noviembre del período anterior.

d) IGSS. Los trabajadores tienen derecho al seguro social, descontando el patrono el 4.83% del salario base mensual y debiendo pagar la cuota patronal

---

<sup>16</sup> Blank, Leland y otros. **Ingeniería Económica**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 1,993). P. 5.

tanto al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, Instituto Recreativo de Trabajadores –IRTRA- y al Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP-, entidades de las que los trabajadores pueden hacer uso, como derecho adquirido al encontrarse laborando y contribuyendo a las mismas.

e) Indemnización. En ley, se da en caso de despido injustificado del trabajador, a menos que la empresa cuente con la prestación de indemnización universal, donde el trabajador obtiene un salario (promedio del último año laborado) por cada año de servicios prestados a la empresa inclusive en caso de renuncia.

Lo anterior es parte de las obligaciones del patrono contenidas en el Código de Trabajo de Guatemala, donde la empresa que realiza negociaciones con el trabajador, ofreciendo la retribución económica a cambio de servicios prestados se convierte en patrono, siendo responsable de otorgar al empleado los salarios que la ley estipula por sus servicios, inclusive indemnización en caso que amerite realizarla. Los centros de atención telefónica absorben los gastos que por el tiempo que el trabajador labore, se le deban otorgar por concepto de salario, así como los administrativos que se requieran para la operación de los mismos; sin embargo, las obligaciones patronales si el centro de atención telefónica fuese interno pasarían a ser parte de la compañía; un contrato externo permite presupuestar por los servicios mensuales que se

reciben sin acumular pasivo laboral; lo cual ofrece ventajas sobre todo para empresas transnacionales donde al operar con centros de atención telefónica en cada país donde operan debieran cumplir con las obligaciones legisladas para cada uno de ellos; sin embargo, al contratar un centro de atención telefónica externo, ésta es la empresa que corre con las obligaciones; mientras que el contratista se enfoca en producir y generar nuevos servicios, cumpliéndose el refrán “zapatero a tus zapatos”.

### **3.2.3 Normas de calidad**

Las normas internacionales promedio que ofrecen los centros de atención telefónica como parámetros de calidad para ser competitivos son:

- disponibilidad de servicio o accesibilidad por arriba del 95%,
- nivel de servicio mínimo 80/20,
- tiempos de respuesta según la tipología de la llamada,
- porcentaje de abandono menor al 5%,
- grabación de llamadas,
- seguimiento de guiones telefónicos o scripts.

En el entendido de la calidad, es estandarización de los procesos para la satisfacción de las necesidades técnicas de un producto; en los centros de atención telefónica se cuenta con sistemas que permiten la medición de parámetros en sus distintas escalas de tiempo.

**a) En línea:** muestra reportes en tiempo real de donde se puede conocer el tipo de actividad que realizan los agentes firmados, para identificar si están en llamada, de estar si es de tipo entrante o saliente, la cantidad de llamadas atendidas acumuladas en el período actual, llamadas en cola, máximo tiempo de espera en la cola, porcentaje acumulado de nivel de servicio durante el período analizado; y para eventos pasados.

**b) Históricos:** para conocer el desempeño del centro en fechas pasadas, contiene los niveles de servicio, accesibilidad, abandono, timbrado en cola, así como el cierre por intervalos y sirve de bases para la proyección de crecimiento, cuenta con información de la demanda total, la capacidad de atención, cantidad de servidores asignados, tiempo medio de operación, permitiendo agrupaciones por agente, tipo de llamada y grupo bajo el que se firma (incluye todos los tipos de llamadas).

**Figura 11. Reporte histórico por rendimiento de ACD.**

Application Performance								
BestAir Airlines Site Name: TORONTO			Report Interval: 13:30:00 05 April, 1999 - 13:44:59 05 April, 1999					
Table Names: iApplicationStat								
Skillset Calls:	Avg Ans Delay	Answered	Answer Delay	Ans After Threshold	Abandoned	Aban After Threshold	Ans Delay At Skillset	% Service Level
<b>GRAND TOTAL</b>								
	00:00:14	133	00:31:21	11	25	8	00:24:51	89.00%
<b>Application: ACD_DN_Application</b>								
Summary:	00:00:12	5	00:01:00	1	1	0	00:00:00	83.00%
4/5/99								
13:45	00:00:12	5	00:01:00	1	1	0	00:00:00	83.00
Daily 4/5/99	00:00:12	5	00:01:00	1	1	0	00:00:00	83.00
Application	00:00:12	5	00:01:00	1	1	0	00:00:00	83.00

**Fuente: Symposium de Nortel Networks.**

De tal forma que se puede controlar fácilmente el cumplimiento de los estándares de calidad, claro está que para realizarlo es necesario invertir tanto en un distribuidor automático de llamadas -ACD por sus siglas en inglés-, así como en aplicaciones que permitan monitorear voz, datos, almacenar información histórica y realizar proyecciones; según el equipo que adquiera. Aunque lo anterior implica costos de inversión altos y que pueden variar entre proveedores de marcas como Nortel, Ericsson, Avaya, Alcatel y Lucent entre otros; el hecho de contratar un centro de atención telefónica externo implica que podemos requerirle que realice muestreos aleatorios de agentes por día, de tal forma que podamos obtener grabaciones de voz y datos de llamadas reales; así como mediciones de tráfico que nos permitan conocer la demanda de clientes y requerir las posiciones en horas pico basados en un análisis determinístico por

intervalos de tiempo, lo que permite asignar prioridades por tipo de llamada, de tal forma que la distribución de llamadas se realiza según la importancia de las mismas y un agente según sus habilidades puede ser más eficiente al apoyar otros centros; como se muestra en la Figura 12, los asesores pueden atender hasta 4 tipos de llamadas; configurando con prioridad 0 cuando no son aptos para recibir esa asignación; 1 como la más alta prioridad de recepción; 2 una prioridad secundaria para asesores de apoyo y 3 una prioridad para supervisores o asesores con menor grado de especialidad para ese tipo de llamada, que si bien es cierto pueden apoyar para alcanzar el nivel de servicio meta; se les dificultará ser resolutivos con situaciones poco comunes que atiendan; por lo que al conocer la demanda y las necesidades de los clientes se puede mejorar el tiempo de respuesta y a la vez minimizar tiempos de ocio.

**Figura 12. Asignación de prioridades por asesor.**

The screenshot shows a window titled 'Agent/Skillsset Assignment - 47.166.105.110'. The window contains a table with the following data:

Agent Name	VoiceServices	CarHire	Reservations	FlightDetails
Mcenney, Will	2	1	1	0
Talbot, Cathy	1	2	1	3
Mathews, Ian	1	0	1	0
O'Sullivan, Jim	1	3	1	0
Horan, Gerard	1	1	1	0
Brackin, John	1	1	0	0
Walsh, Jim	0	1	2	0
Flynn, Patrick	0	1	0	2
Murphy, Mary	0	1	1	0

**Fuente: Presentación Nortel Networks, 2004. [www.nortelnetworks.com](http://www.nortelnetworks.com)**

El apoyar colas de otros centros evita las rellamadas, lo que brinda la oportunidad de hacer las cosas bien desde la primera vez, uno de los más conocidos conceptos de la calidad total.

### **3.2.4 Costos de operación**

Otra de las ventajas al contratar un centro de atención telefónica externo es que se elimina la varianza de los costos de producción al convertirlos en costos fijos según el contrato que se realice con el centro de atención telefónica externo; de tal forma que se puede contratar por posición llena y sólo se paga el tiempo real del asesor telefónico en la posición y no su período de comida ni necesidades fisiológicas, método que se utiliza en altos volúmenes de tráfico, donde se trabaja un tipo de descuento por volumen, el cliente debe encargarse de generar tráfico, ya que, de no hacerlo lleva implícito el costo de la holgura de los asesores y el centro de atención se enfoca en contar con la capacidad para atender el tráfico. Si se prefiere realizar un contrato por unidad de tráfico la facturación dependerá de la cantidad de llamadas que ingresen al centro, lo que juega un papel más variable, sin embargo, podría beneficiar al cliente en caso de bajo tráfico; en este caso la negociación puede cubrirse en cantidad de llamadas –útil para guiones informativos previamente definidos y de poca interacción o llamadas de IVR- o en minutos de atención que toma en cuenta el tiempo medio de operación y las llamadas atendidas.



**Figura 13. Modelo de aplicación para cobro de Outsourcing.**

<b>Cobro en caso de convenios por tiempo de conversación</b>			
TMO =	2.79	min	tiempo de atención promedio
TMR =	2.50	min	tiempo de atención real
(Costo por minuto) * (Minutos atendidos) = TARIFA			
\$ 0.35	*	100 min/día	= \$ 35.00
<b><u>Metas</u></b>			
Nivel de Servicio	80/20	80% de las llamadas en agente antes de 20 seg	
Accesibilidad	95%	El 95% de los clientes son atendidos	
<b><u>Incentivos</u></b>			
TMO =	2.79	min	
TMR =	2.50	min	
AHORRO =	0.29	min	
El ahorro en tiempo de conversación es incentivo para el centro de atención teniendo un factor de cobro marginal de (AHORRO * TARIFA)			
Mayor Nivel de Servicio: el % excedente se multiplica por el total de la factura			
Mayor Nivel de Accesibilidad: el % excedente se multiplica por el total de la factura			
<b><u>Penalizaciones</u></b>			
Menor Nivel de Servicio: el % faltante se multiplica por el total de la factura			
Menor Nivel de Accesibilidad: el % faltante se multiplica por el total de la factura			

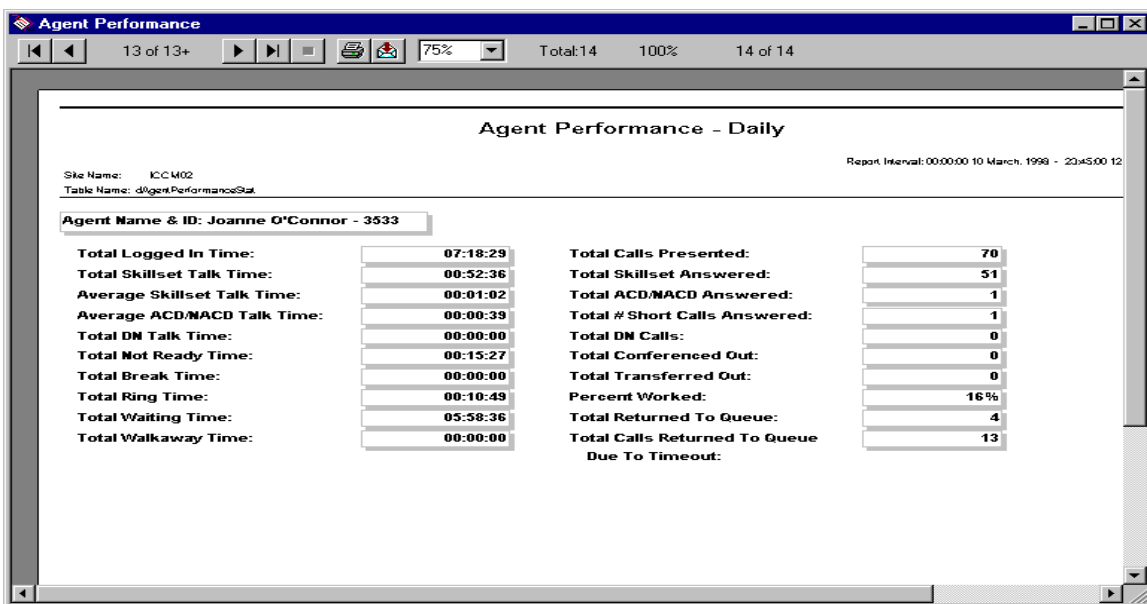
**Fuente: Call Center de Telgua.**

En la Figura 13 puede observarse una forma típica de cobro por servicios para un convenio donde se toma en cuenta el tiempo real de atención al cliente, el precio lleva implícitos los costos que para el proveedor represente brindar el servicio (operación, administración, mantenimiento)

### 3.3 Sistemas de información

Independiente de la marca con que el centro de atención telefónica cuente, para que sea eficiente deberá tener el respaldo de almacenar la información de sus clientes en bases de datos de acceso inmediato en caso que se requieran para consultarlas, inclusive cuando ya no estén almacenadas en los sistemas propios de la planta; así como dispositivos para la creación de consultas externas en unidades tipo discos grabados, todos los sistemas para administración de *Call Center*, indistintamente del fabricante, cuentan con las facilidades de almacenar información de manera ordenada, de tal forma que pueda ser agrupada y utilizada en el momento que se requiera para su análisis.

Figura 14. Recuperación de información almacenada



Fuente: Symposium de Nortel Networks

Generalmente, las aplicaciones guardan detalle por intervalo hasta de 1 semana atrás, luego, se pueden obtener datos agrupados por día de 6 meses anteriores; para consultas más antiguas sólo brindan información semanal y mientras más lejana mensual o anual, aunque almacenando periódicamente la información, se puede contar con el detalle desde el inicio de la operación.

### **3.3.1 Datos estadísticos para supervisión**

La base de la supervisión radica en la dirección de los asesores telefónicos a su cargo de tal forma que cada uno contribuya de manera equitativa a alcanzar la meta, por lo que constantemente debe tener acceso a generar reportes que reflejen el trabajo cuantitativo de sus colaboradores, como variables indispensables de medición diaria por asesor se tiene:

**Tiempo en ACD:** comprende el total del tiempo que el agente ha estado conectado desde el inicio hasta el final del intervalo, incluyendo descansos y desconexiones.

**Tiempo en no disponible:** son los momentos que los asesores telefónicos utilizan para satisfacer sus necesidades fisiológicas, el agente se encuentra conectado al sistema, aunque de tal forma que el distribuidor

reconoce que la posición no está lista para recibir llamadas por lo que no le asigna tráfico.

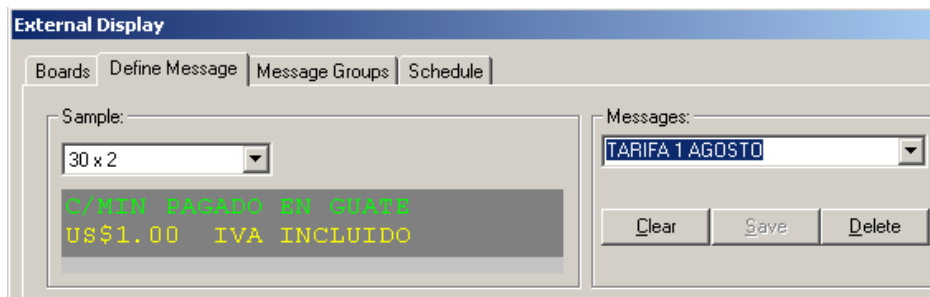
**Tiempo de desconexión:** es el estado cuando un asesor telefónico realiza actividades ajenas a producción, las cuales no son cargadas al cliente; tales como ingerir alimentos, asistencia al seguro social y demás que requieran su ausencia por períodos continuos.

**Promedio de conversación:** se realiza a través de la cantidad de llamadas que permiten formar una base de la calidad de atención que presta un asesor al responder, ya que, un agente que tiende a tener producción respecto a sus colaterales con tiempos en los extremos inferiores de una distribución normal, muestra indicios de estar cortando previo a resolver; caso contrario, si el tiempo de conversación se encuentra en los extremos superiores de la distribución normal puede suceder que atienda llamadas personales de larga duración o permanezca con el cliente en línea mientras hay cola para no atender más llamada. Ambas situaciones se pueden esclarecer mediante el monitoreo de voz; con el fin de apoyar al asesor a permanecer dentro del parámetro promedio de atención.

### 3.3.2 Actualización de información para agentes

Con la premisa que la información debe poseer cualidades de oportuna, veraz y única, y en el entendido que las políticas comerciales son versátiles; es imprescindible el realizar intercambios que permitan que todos los involucrados en una campaña manejen la misma información, se recomienda utilizar sistemas de actualización global de tipo Intranet que permiten la modificación en un servidor de las variaciones para que la herramienta pueda ser utilizada por todos los involucrados; eliminando además el costo de impresión y mantenimiento de sistemas impresos que son inútiles cuando el empleado los olvida o extravía. Se pueden hacer anuncios públicos con pantallas externas del sistema; MIS de Ericsson cuenta con la facilidad así como Avaya también la proporciona como una utilidad extra del sistema.

**Figura 15. Pantalla externa de información**



**Fuente: Call Center de Telgua.**

En el caso presentado en la Figura 15 se tiene un mensaje de tipo fijo que se puede programar en secuencia con otra serie de mensajes e inclusive interactuar con las variables del sistema para actualizar colas, tiempos de espera, agentes conectados o felicitar a empleados destacados y cumpleaños; en casos donde el cambio que se realice sea más de fondo y no de forma, como en una migración de sistema, es recomendable organizar programas de capacitación interactivos donde el asesor telefónico en un laboratorio pueda realizar simulaciones con casos de aplicación, para información específica de uso habitual y cuya capacitación ya se haya difundido es de suma utilidad apoyarse con una Intranet donde se pueda refrescar la información.

### **3.4 Métodos de control interno**

Un centro de atención telefónica debe contar con sus propios métodos de supervisión para validar tanto cuantitativamente como cualitativamente la eficiencia de su operación; lo anterior permite trabajar sobre estándares y a la vez soportar su desempeño ante los clientes externos que le contraten, los controles cuantitativos los maneja producción, basados en cifras reales que obtiene de los reportes históricos del sistema, como los que se han ejemplificado en la sección 1.1.3 del presente trabajo. Para controles cuantitativos la función es responsabilidad del departamento de control de

calidad quienes además de diseñar formatos de control, es el encargado de calificar la calidez de la llamada y posteriormente retroalimentar a cada asesor involucrado en la atención telefónica; una buena práctica consiste en realizar talleres con llamadas modelo para que los asesores se proyecten hacia un servicio mejor, así como incluir en menor cantidad llamadas donde la deficiencia se hace evidente para que no comentan esos errores.

### **3.4.1 Grabación de llamadas**

La grabación de llamadas tanto de voz como de datos es de gran ayuda para poder retroalimentar al asesor telefónico acerca del desarrollo de la llamada y a la vez, permite que el agente mismo se realice autocríticas de su tono de voz, manejo de objeciones, algoritmos de solución y proyección ante el cliente, estas llamadas conforman además un respaldo ante reclamos del cliente como casos donde indican que solicitaron un producto diferente al enviado para poderse respaldar con la firma que contrató los servicios de atención telefónica; para poder hacer uso legal de las grabaciones se debe advertir a los usuarios en la grabación de inicio que por el tipo de servicio su llamada será grabada, de lo contrario no tiene validez legal.

Es recomendable que exista un área dedicada al monitoreo diario y retroalimentación para que desde una perspectiva más crítica y fuera de la rutina del servicio que se adquiere en producción, pueda buscar aspectos

débiles e inclusive encontrar similitudes de comportamiento para corregir; donde por lo menos de una vez a la semana interactúe con los evaluados para que el asesor telefónico constantemente se encuentre mejorando la calidad en su servicio al cliente en aspectos específicos como tono de voz, palabras de cortesía, lenguaje positivo, saludo y resolución.

### **3.4.2 Monitoreo de llamadas en línea**

Indispensable para la corrección de errores justo en el momento en que el cliente está siendo atendido, consiste en que el supervisor de grupo escucha la llamada que está trabajando un asesor telefónico determinado; si hubiera algún error cuya corrección se debe hacer antes que el cliente finalice la llamada, en ese momento se le habla al asesor y se le corrige, sin que el cliente escuche, hay sistemas de monitoreo como el Guest de Ericsson que permite retroalimentar al asesor telefónico en su mismo auricular mientras habla con el cliente, pudiendo hacerlo de distintas maneras; a) Escuchar al asesor sin retroalimentación, para evaluar si sigue el proceso de la llamada y lo hace de manera profesional; b) Sólo escucha el asesor: en caso que dé información errónea como precios se le puede indicar la corrección para que se retracte y continúe con la llamada, c) Escucha el asesor y el cliente: para llamadas donde el cliente solicita intervención de un supervisor, se puede abrir el micrófono e iniciar el servicio, d) Toma la llamada y lleva a pantalla de supervisión los cambios en el sistema ya realizados; cuando la llamada será transferida y ya se



había realizado algún cambio para evitar que el cliente repita lo que necesita y el supervisor vuelva a ingresar la solicitud al sistema, otro sistema para monitorear es el Cosmocall de Nekotec el cual cuenta con las facilidades de a) Escucha silenciosa, para calificar la llamada, b) Susurro, cuando se brinda información al asesor de aplicación inmediata, o corrección de errores cometidos, c) Conferencia, en caso que se deba hablar al mismo tiempo a asesor y cliente; sin embargo, con aplicaciones anteriores como el Max de Nortel, se requiere la presencia del supervisor para hablarle al asesor, ya que si se hace por el teléfono, el cliente también escucha.<sup>17</sup>

### **3.4.3 Análisis de tiempos como proveedores**

El cliente al contratar los servicios de un centro de atención telefónica exige calidad en la resolución de los requerimientos del consumidor, según el tipo de contrato que se realice él pagará ya sea por posición llena, o bien, por cantidad de llamadas atendidas; en ambos no le interesa el tiempo de resolución, mientras se satisfagan las necesidades de su clientela; entonces el manejo de tiempo de llamadas viene a ser un factor que puede optimizar la cantidad de asesores telefónicos; puesto que el promedio de atención telefónica es directamente proporcional a la cantidad de agentes proyectados. A continuación se muestra la forma en que Nortel Networks ha podido representar

---

<sup>17</sup> Sistemas utilizados en Call Center de Telgua.

en un caso de aplicación la forma en que los tiempos promedio pueden representar ahorro en la operación.

**Tabla II. Caso de negocios incremento de productividad**

Ahorro al incrementar la productividad de los agentes utilizando Symposium Express	EJEMPLO
Promedio de llamadas por agente, por hora	6.00
Incremento de producción del 15% (10% mínimo esperado)	0.90
Nuevo promedio de llamadas por agente por hora	6.90
Salario por hora del agente	\$15.00
Dividido por la producción promedio por hora	/ 6.9
Nuevo costo por llamada incluyendo ahorro	= \$2.17
Actual costo por llamada	\$2.50
Menos nuevo costo por llamada	- \$2.17
Ahorro por llamada	= \$0.33
Multiplicado por volumen anual de ventas	x1,050,000
Ahorro anual por mejora de productividad	= <b>\$346,500</b>

**Fuente: Presentación Wood, Betsy. Nortel Networks noviembre de 2003.**

**[www.nortelnetworks.com](http://www.nortelnetworks.com)**

Un centro de atención telefónica debe establecer metas en sus tiempos de atención telefónica; claro está que cumplan con el principio SMART<sup>18</sup> el cual busca que el objetivo sea Simple; de manera que lo puedan comprender a plenitud todos los involucrados, medible; conociendo su alcance mediante

<sup>18</sup> Definición utilizada en el curso de Proyectos 2, para la facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala por el Ingeniero Ismael Jeréz con estudiantes del décimo semestre de Ingeniería Industrial.

comparación de resultados y proyección hacia metas, Alcanzable; que pueda ser logrado por el equipo de trabajo, Realizable; buscando que el logro se pueda obtener periódicamente y no sólo en una ocasión y en escala de Tiempo; buscando que los resultados sean oportunos; de tal forma que se labore a un mismo ritmo de trabajo con excelencia, buscando minimizar costos variables de operación mediante el uso mínimo de estaciones de trabajo.

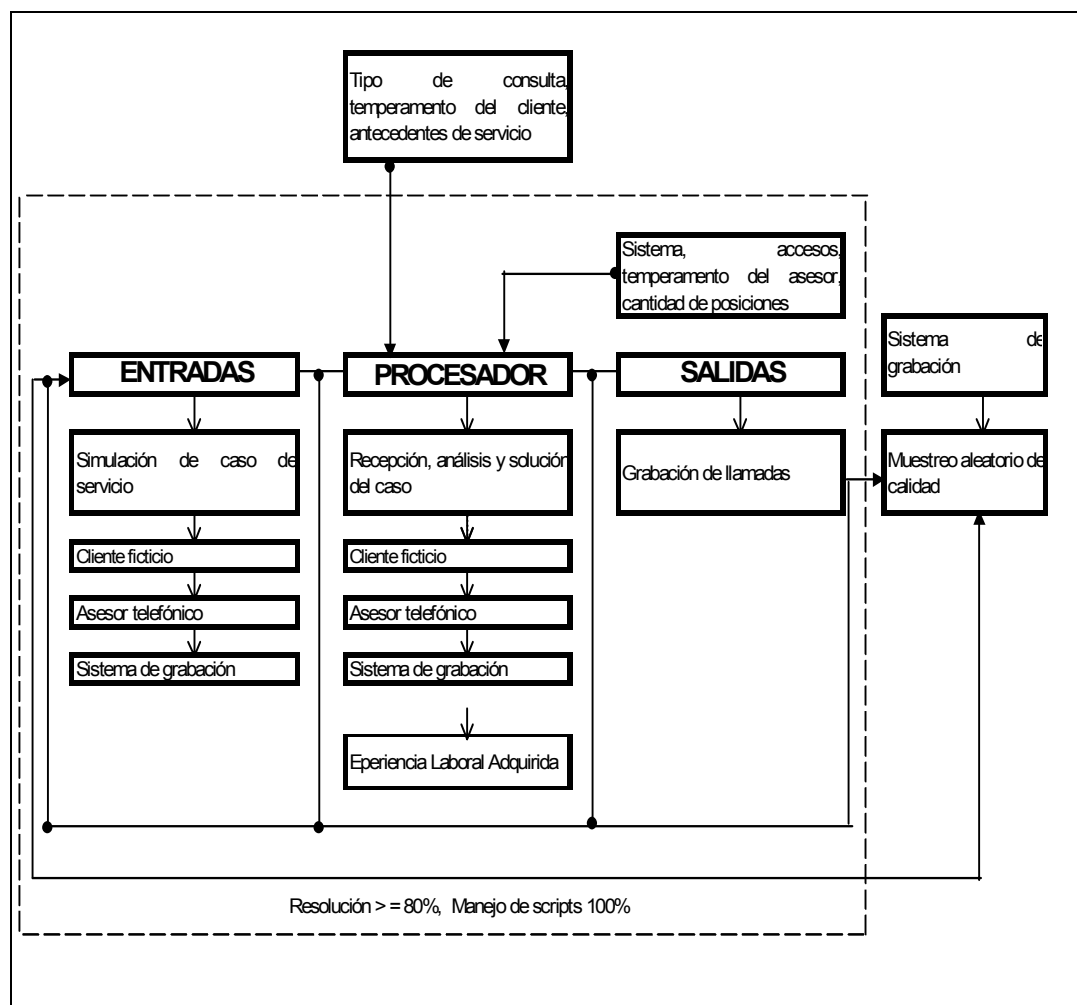
### **3.5 Sistemas de control externo**

Al contratar un centro de atención telefónica es recomendable que realice muestreos aleatorios para determinar si el centro está entregando a los clientes lo que ofreció en las negociaciones. Por lo que independientemente de los controles anteriormente mencionados, que son los que realiza el centro de atención telefónica, una buena práctica es el que las empresas que contratan el servicio se apoyen en los propios métodos de muestreo para validar si la información que reciben de sus proveedores es veraz para lo que se apoyan en su propia infraestructura y realizan gestiones como usuarios de los servicios; lo anterior es una muestra que la empresa que contrata servicios externos continúa velando por la excelencia en la atención de sus clientes; situación que puede asegurarse si se cuenta con un área dentro de la compañía que realice monitoreos aleatorios del centro de atención telefónica contratado.

### 3.5.1 Grabación de llamadas

El obtener muestras de llamadas reales es de gran ayuda para conocer el ciclo de la llamada que describiéndolo gráficamente se podría resumir en:

**Figura 16. Análisis sistémico. Grabación externa de llamadas.**



Existen dos formas de obtener las grabaciones, la primera es solicitar al centro de atención telefónica que cumpla con una tasa de grabaciones en base

al tráfico y fijando periodicidad para la entrega de las mismas, la segunda es contar con un área encargada de realizar llamadas como clientes ficticios y a la vez hacer grabaciones de la atención que recibieron para dar una calificación cualitativa del servicio.

### **3.5.2 Solicitud de información**

Al realizar un contrato con un centro de servicio telefónico externo se debe asegurar que se incluya en el contrato, el tipo de retroalimentación que se requiere sea generada por éste para basar decisiones tanto en el flujo de llamadas que se recibe, como tipo de consulta y fuentes, se recomienda que como datos requeridos mínimos se soliciten los siguientes:

a) Tráfico por intervalo: las horas máximas de demandas de los clientes forman base del mercado al que se atiende, hay campañas que son orientadas a horarios de oficina y es mejor orientar los esfuerzos en estos tiempos; ya que, los costos se elevan si el centro de atención telefónica externo realiza cobro por cantidad de posiciones llenas y las mantiene de inicio a fin del horario de atención.

b) Campos de interés: es importante seleccionar las variables que servirán para analizar el tipo de clientes que constituyen el mercado, por lo que, se recomienda entregar a detalle al contratista la solicitud de cada campo que

se requiere; como base para publicidad podría ser de interés el medio; por ejemplo, para todas las llamadas se recomienda solicitar un resumen que agrupe los clientes que llaman por cada consulta para solucionar fallas generales o crear productos nuevos.

c) Muestreo de servicio: realizar claramente el requerimiento de los porcentajes que se necesita sean grabados para asegurar que los clientes están siendo atendidos de manera cordial y profesional.

d) Reportes: se debe especificar claramente, tanto las variables de interés cuantitativo, cualitativo, así como la periodicidad de entrega y formato de los mismos. Una de las variables de interés para los contratistas de servicios externos de atención telefónica es el promedio de timbrado; éste se puede tomar para sistemas de atención no configurados con respuesta automática y donde es necesario la aceptación de la llamada para iniciar a trabajarla como en Cosmocall de Nekomtec, que el agente puede configurar desde su consola esta opción; muchos contratistas, solicitan conocer el tiempo promedio de conversación, nivel de servicio, accesibilidad, porcentajes de llamadas transferidas y resueltas.

### **3.5.3 Estudio de tiempos como clientes**

Cuando se realizan llamadas de casos ficticios es importante tomar el tiempo de solución y analizar el flujo que llevó a la misma, para determinar si el

centro de atención telefónica realiza esfuerzos que permitan la solución en un tiempo mínimo, o deja a un lado los tiempos para incrementar la facturación por TMO, e incluso incrementar el número de posiciones para negociaciones por agente firmado; esta situación es responsabilidad del centro de atención telefónica cuando el cobro se realiza por tráfico y no por posición. Ambas partes de la negociación pueden iniciar una relación de intercambio luego de realizar un análisis determinístico del tráfico, de no contar con él se sugiere proyectar en bases probabilísticas de servicios similares y utilizar exceso de asesores telefónicos, conocido en la industria de *Call Center* como: sobredimensionamiento del centro; por lo menos en la etapa inicial del proyecto para asegurar que la accesibilidad y nivel de servicio alcancen sus metas; posteriormente si el centro opera con holguras se hace la selección de los asesores más hábiles para continuar operando.

Con la generación de reportes por aplicación se puede conocer la demanda o llamadas ofrecidas; mientras que uno por agente se puede obtener el tiempo real de la operación; información utilizada para dimensionar un centro de atención; o bien utilizar al personal para actividades simultáneas si tuvieran una ocupación muy baja y otras habilidades.

**Tabla III. Cálculo de asesores por intervalo de tiempo**

INTERVALO	LLAMADAS OFRECIDAS	PROMEDIO POR LLAM (MIN)	CAPACIDAD POR HORA	ASESORES NECESARIOS
8:00-9:00	700	2.5	24	29.17
9:00-10:00	1215	2.5	24	50.63
10:00-11:00	1375	2.5	24	57.29
11:00-12:00	1344	2.5	24	56.00

ASESORES NECESARIOS	=	$\frac{\text{LLAMADAS OFRECIDAS}}{(\text{MIN INTERVALO} / \text{MIN PROMEDIO POR LLAM})}$	=	$\frac{700}{(60 / 2.5)}$
ASESORES NECESARIOS	=	$\frac{\text{LLAMADAS OFRECIDAS}}{(\text{CAPACIDAD POR INTERVALO})}$	=	$\frac{700}{(60 / 2.5)}$



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (*CALL CENTER*) EXTERNO**

### **4.1 Tipos de servicios a contratar en una empresa externa (*outsourcing*)**

Se pueden dar desde el simple manejo de bases de datos con información almacenada en campos variables donde se pueden realizar interacciones con IVR, para la búsqueda de información, este tipo de servicio se encuentra en saldos bancarios, fechas de pago de facturas para servicios específicos como energía eléctrica, agua o teléfono; con acceso a las bases de datos encriptadas y decodificando la información para que de una manera simple se le pueda entregar a los clientes y con el resguardo de confidencialidad, hasta ahora lo más común es por acceso a menús digitales, sin embargo, lo más reciente en tecnología ya brinda consultas por voz.

#### **4.1.1 Información**

Gran cantidad de clientes que llaman a diario muchas veces sólo requieren conocer horarios de atención, direcciones, uso de productos o códigos para transacciones; este tipo de servicio es recomendable entregarlo a expertos en clientes telefónicos; puesto que eliminamos recursos innecesarios

en atenderlos y son llamadas fáciles de manejar, lo anterior en el caso de llamadas entrantes y se puede hacer por operadora o por IVR.

Se pueden realizar llamadas salientes de tipo informativo, en caso de fechas de pago, cambios en facturación, requerir actualizar los datos de los clientes y demás situaciones en que la empresa requiera contactar al cliente para obtener variables específicas de él o encuestas de servicio; para preguntas cerradas se puede trabajar con opciones del IVR de 0-9 para que el cliente elija y accese a la que más le interese; para respuestas abiertas se sugiere utilizar asesores telefónicos capacitados.

#### **4.1.2 Ventas**

Un centro de atención telefónica puede brindar parámetros claros de efectividad medida de los clientes que atiende contra las ventas que concreta, es una herramienta muy útil para este tipo de operaciones; las llamadas pueden ser de tipo entrante en casos donde existe una publicidad masiva donde el número telefónico va impreso; aunque para productos de mercados más cerrados como membresías es recomendable realizar llamadas salientes a bases de datos precalificadas para lograr mayor efectividad.

Para ambos casos anteriores se debe considerar la logística para entrega de facturas porque es una objeción muy fuerte en este tipo de ventas y, a la vez, podría generar multas por impuestos.

### **4.1.3 Reclamos**

En los centros de atención telefónica que reciben llamadas de clientes inconformes con su servicio, se recomienda sean atendidos por un grupo de asesores telefónicos altamente calificados en manejo de clientes difíciles, por lo que los novatos no son aptos para estos puestos. La clave de una llamada de reclamos es la resolución; por lo que el criterio del equipo a cargo debe ser muy analítico y los accesos mayores a sus homólogos de otras campañas. En estas agrupaciones de llamadas se encuentran desde ajustes por pagos, quejas de mal servicio, daños en los productos hasta incumplimiento en los contratos, por lo que la dotación de herramientas de solución es clave para satisfacer al cliente; si se otorgan estas llamadas a un centro externo es recomendable solicitar el detalle de las llamadas de los clientes para conocer las reincidencias de los reclamos y solucionarlos de raíz.

### **4.1.4 Servicio al cliente**

Son llamadas que pueden darse a un centro de atención telefónica externo, luego de la debida capacitación de los productos y servicios de la empresa, se puede describir como un centro de información especializado, ya

que, el tipo de consultas puede requerir un seguimiento posterior como trámites de más canales de televisión por cable, activación de *roaming* en celulares o respuesta de etapas para la entrega de una compra.

## **4.2 Inducción para asesores telefónicos**

Para cada campaña en que un asesor telefónico participe, se requiere contar con información teórica mínima que le brinde la comprensión de la visión, misión y valores de la empresa para la que estará atendiendo llamadas, porque si bien es cierto no forma parte de su pasivo laboral, sí pertenece a su fuerza de trabajo y responsable de los momentos de verdad. Existe, además, información general que todo involucrado en servicio al cliente telefónico debe conocer, como el uso de audífonos y micrófono, apoyo para manejo de clientes según el perfil de los mismos y se recomienda que previo a que un asesor telefónico reciba su primera llamada, cuente con los conocimientos tanto generales como específicos del área en la que se desenvolverá.

### **4.2.1 Inducción orientada a centros de atención telefónica**

Existen cursos de servicio al cliente que facilitan a los asesores telefónicos herramientas para determinar las necesidades del cliente y satisfacerlo en base a las mismas, en Guatemala el centro de capacitación Inttelgua ofrece el curso "Más cerca del cliente" el cual mediante una

capacitación de tres días de duración le brinda al asesor la seguridad en el manejo de la llamada que éste requerirá en cada evento donde se enfrente a un cliente.

Temática curso: más cerca del cliente.

- Cultura de servicio
- Proceso del curso
- Los acrósticos del curso
- Calidad en el servicio
- Calidez en el servicio telefónico
- Cerca del cliente al teléfono
- Servir
- Acepta
- Controlar

#### **4.2.2 Inducción en función de la campaña a trabajar**

Se requieren conocimientos específicos que permitan al asesor telefónico mantener una conversación fluida y natural con la seguridad que sólo la familiaridad le puede dar; por lo que una capacitación fuera de su área de trabajo y previo a que inicie a atender clientes es importante, debe diseñarse por expertos en la materia, de preferencia de la empresa contratante o en su defecto capacitadores acreditados por la misma. Donde para un asesor de

Telcel se daría la capacitación “Introducción a Telcel y Sistema Amigo” la cual en un período de dos días brinda la información necesaria para que concluida, el asesor esté preparado para resolver consultas respecto a los productos y servicios que brinda.

Temática curso: Introducción a Telcel y Sistema Amigo.

- Antecedentes
- Cronología de sistemas celulares
- Tecnología de aparatos en el mercado
- Servicios básicos para prepago
- Regiones de cobertura
- Tarifas por región
- Servicios adicionales
- Servicios de valor agregado
- Acceso a sistema Amigo
- Búsquedas en el sistema
- Modificación de configuraciones
- Opciones adicionales

#### **4.3 Plan de capacitación continua**

La rutina telefónica impide la comunicación efectiva entre supervisores y asesores telefónicos durante la jornada laboral, ya que en un 92% del tiempo el

asesor está al teléfono a disposición del cliente. Por lo que en caso de cambios que requieran especial atención, como la creación de una nueva campaña o la migración de sistemas, se recomienda programar una capacitación con condiciones idóneas de enseñanza - aprendizaje que permitan interactuar con los asesores y aclarar los puntos que pudieran suscitarse.

### **4.3.1 Necesidad de capacitar**

Un *Call Center* se proyecta como el lugar donde todo tipo de llamada se puede responder por un agente; lo que conlleva a que el asesor telefónico realice tareas más complejas por teléfono, por lo que sus habilidades y conocimientos crecen aceleradamente.<sup>19</sup>

El teléfono carece de ayudas visuales y solamente se cuenta con la inflexión de la voz, la cual puede reflejar temor o seguridad, según la preparación del asesor que se encuentra interactuando con un cliente en cuyo servicio radica la percepción del “momento de verdad” –percepción que toma el cliente al interactuar con la compañía en donde se forma imagen de la misma-<sup>20</sup> la seguridad proyectada es corolario del conocimiento; puesto que una persona que conoce lo que hace puede guiar de manera natural, en caso contrario, titubea y busca salida en lugar de brindar opciones de solución . Por lo que la

---

<sup>19</sup> Durr, William, op. cit., p. 123.

<sup>20</sup> Carlzon, Jan. **El Momento de la Verdad**. (Madrid, España: S.E., 1,991) p. 4

necesidad de capacitar surge como la parte tangible de la seguridad en la resolución de la llamada.

### **4.3.2 Interesados en el proceso**

En búsqueda de la excelencia tanto la empresa que contrata los servicios de un centro de atención telefónica externo; deberá velar porque los cambios de información fluyan de manera simple hacia el *Call Center*, puesto que, éste al desconocer nuevas políticas continuará brindando la información bajo la cual fue inducido a la empresa; y si bien es cierto serán sus consumidores los que finalmente reciben el servicio, sin embargo, cuando no existe un responsable para actualizar la información dentro de la empresa que contrata al centro de atención telefónica; será responsabilidad del *Call Center* buscar una manera proactiva para la actualización de los asesores telefónicos; de no tenerla queda en tela de juicio su capacidad de brindar soluciones, ante clientes potenciales. Para capacitar sin desconectar se sugiere realizar programas de capacitación bien estructurados y desarrollarlos en tiempos extras de los asesores telefónicos como un estímulo a su disponibilidad.

### **4.4 Tipos de reportes**

Pueden ser cualitativos como los monitoreos de voz en línea y el análisis de grabaciones; son de gran utilidad para medir la calidad entregada y basados en formatos de ponderaciones establecidos, con parámetros que validen



mediante selección de parámetros entre falso – verdadero donde lo falso obtiene 0 y lo verdadero 1; proporcionando una manera objetiva de penalización es mediante calidad ponderada<sup>21</sup>, método consistente en no darle un puntaje que conforme la nota de evaluación del asesor telefónico, sino en su lugar, a la nota sobre 100 puntos se le multiplica por un factor de corrección que la pondera, según la calidad de los asesores telefónicos; un asesor telefónico lento que cuente con excelencia en la calidad, si obtuviera 1 de calidad no penalizaría su nota; en cambio un asesor muy veloz que tenga mal servicio si obtuviera 0 en calidad al multiplicar el factor de ponderación por su nota, obtendría 0 en su calificación. Se recomienda que la calidad al igual que el resto de mediciones se base en parámetros de reglas de verdad que permitan que la nota sea objetiva y elimine favoritismos, las evaluaciones de calidad deben realizarse a diario para cada agente, ya que es la manera en que se construye un centro de atención telefónica y para la mejora continua los asesores deberán ser retroalimentados, por lo menos, una vez a la semana. Los anteriores son parámetros que operan entre la normalidad que puede solicitar un cliente cuando requiere utilizar servicios de *Call Center*.

---

<sup>21</sup> Método implementado por la autora del presente trabajo de graduación en Call Center de Telgua

**Tabla IV. Formato de monitoreo mediante calidad ponderada**

AREA: _____ FECHA:    /    /    _____ ASESOR    _____  <b>ASPECTOS A EVALUAR:</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTOS</b>
Inicia a conversan antes de 3 segundos de recibida la llamada	1	0	10
Utiliza los guiones establecidos Nombre, saludo, empresa	1	0	10
Conoce el producto por el que le preguntan	1	0	10
Ofrece facilidades para la compra	1	0	10
Llama al cliente por su nombre	0	1	0
Realiza preguntas para el cierre de la venta	1	0	10
Indaga acerca de las necesidades del cliente	1	0	10
Ofrece productos complementarios	0	1	0
Interactúa con el cliente para asegurarse de lo que solicita	1	0	10
Utiliza guion de despedida: empresa, agradece y nombre	1	0	10
			<b>80</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Debe mejorar dicción, no se escucha claro el nombre de la empresa.			
Factor de calidad:		0.90	<b>SUMA DE PUNTOS * FACTOR DE CALIDAD</b>
			<b>NOTA:           72</b>

**Fuente: Call Center de Telgua.**

En la Tabla IV, se puede observar el efecto que causa en la nota global el factor de corrección porcentual para la calidad, donde un asesor con atención excelente obtendría un factor de 1 para multiplicarse por su nota, en cambio alguien muy ágil que carece de servicio al cliente podría obtener un 0.2 que al multiplicarse por la nota de producción la penaliza.

#### 4.4.1 Traducción de los datos en información

Un centro de atención telefónica con sistemas eficientes puede brindarnos variedad de datos para su análisis, depende el uso para lo que se requiere puede ser de gran utilidad para sistemas de información con base determinística, herramienta de gran ayuda para realizar proyecciones que se pueden basar en datos históricos como flujo de llamadas o motivos de contacto de los clientes (razones por las que un cliente llama).

**Tabla V. Reporte de motivos de contacto**

MOTIVO	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	TOTAL POR TIPO
Información general	60	58	43	61	66	69	56	413
Promociones	45	36	40	26	24	20	22	213
Venta	36	24	35	34	40	39	35	243
Llamada cortada	21	32	25	24	28	31	26	187
Información de Precios	58	54	59	65	61	57	60	414
Consulta de Políticas	18	15	14	13	16	17	21	114
<b>TOTAL POR DÍA</b>	<b>238</b>	<b>219</b>	<b>216</b>	<b>223</b>	<b>235</b>	<b>233</b>	<b>220</b>	<b>1584</b>

Para que un reporte de motivos de contacto sea base en la toma de decisión se requiere que los motivos sean los de mayor interés para analizar y que el valor tabulado sea muy cercano hasta en un 95% a las llamadas contestadas; de tal forma que la muestra sea significativa de la demanda; además, el supervisor deberá realizar muestreos diarios por asesor para validar

que la información almacenada coincida con el tipo de llamada atendido; en caso contrario se pierde la veracidad de la misma.

Las llamadas abandonadas, por ejemplo, son un parámetro cuya medición se desconoce de no contar con el equipamiento de los centros de atención telefónica, a pesar de formar parte de la demanda de clientes que requieren acceder al centro; el análisis estadístico de las variables que generan los reportes, puede llevarnos a conocer el impacto que una campaña de publicidad generó en el público, según las llamadas generadas durante su publicación; sin embargo, cualquier cantidad de cifras generadas por el sistema carece de sentido sin una aplicación que permita realizar análisis de mercado y mejoras en operación, se puede reorientar esfuerzos de llamadas salientes si conocemos las horas pico de efectividad; asignar períodos de promociones con el *Call Center* durante bajo tráfico para no interferir con los clientes reales o bien integrar entrenamientos en los días y horas donde menos se afecte el servicio.

#### **4.4.2 Campos de utilidad**

Los sistemas de información pueden almacenar en cada registro de cliente diferentes campos; así, una base de datos de información personal de clientes puede contener campos como: nombre, dirección, estado civil, teléfono, trabajo, número de cédula, marca de vehículo, edad y nacionalidad; si de las anteriores variables se requiere una base de datos para servicio a domicilio los

campos indispensables a incluir serían: nombre, dirección y teléfono. Si bien es cierto que la información es poder, el almacenarla también genera costos para quien lo hace; por lo que se recomienda al contratar un servicio de *Call Center* externo, indagar con el tipo de información que éste puede proveerle y requerir la que realmente será utilizada; sin dejar a un lado el potencial que puede desarrollar al lado de las mediciones que ahora puede realizar; un centro de atención telefónica puede segmentar su mercado al clasificar el tipo de clientes que consultan determinados productos; por ejemplo; se puede obtener la edad de personas que más tiempo consumen en Internet, en otras palabras al requerir de los datos es necesario que se tenga claro el uso que se le dará a cada variable que se requiera, ya que, recabar información innecesaria hace ineficiente el proceso al invertir tiempo en solicitud de información que no será utilizada; por lo que si contrata un centro de atención telefónica externo y recibe información que jamás utiliza, puede buscar un objetivo que le haga conservarla, ya que sin éste es mejor desechar las variables improductivas.



## **5. MEJORA CONTINUA DE LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA SUPERVISIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (*CALL CENTER*)**

### **5.1 Establecimiento de estándares de calidad**

La calidad puede enfocarse al producto, al usuario, a la producción o bien al valor; se han formulado congresos para poder definir su concepto e, incluso, la evolución que hasta ahora el término posee; sin embargo, el concepto está en función de la conformidad con los requisitos especificados que le califiquen como apto, basado en la satisfacción de las necesidades explícitas del consumidor.<sup>22</sup>

Estandarizar es el concepto implementado por el comercio e industria a nivel mundial donde tienden a la normalización en busca de la tendencia de asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas; para lo que se fundó en 1,947 el organismo internacional de estandarización ISO –por sus siglas en inglés-; y

---

<sup>22</sup> Loesener, Otto y otros. **ISO 9000 Auditorías Internas de la Calidad en la Pequeña y Mediana Empresa**. (Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1999). p. 31.

conforma una estructura organizacional, con responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos definidos conocido como sistema.<sup>23</sup>

### **5.1.1 Con base en la demanda**

La mejora continua de los centros de atención telefónica, ha llevado al concepto de convergencia que viene a ser la integración de voz, datos y video en las redes de telecomunicaciones; utilizando comunicaciones por ancho de banda en protocolo IP, como la comunicaciones de Internet; la convergencia genera ahorro en los costos de operación, ya que la comunicación es hacia un servidor local y viaja internacionalmente por red; pudiendo transportar por los mismos canales las aplicaciones y la voz; este tipo de conexión es de suma utilidad para prestar servicios de atención telefónica a nivel internacional; donde los usuarios desde otro país son atendidos en un *Call Center* centralizado y el costo de las llamadas en cada país es muy similar, además, permite realizar comunicación de video para conferencias y las llamadas son atendidas por medio de softphone –teléfonos de software- desde la computadora o bien con consolas especiales para IP que son muy similares a las digitales que aún se encuentran en el mercado.

---

<sup>23</sup> Gutiérrez Pulido, Humberto. **Calidad Total y Productividad**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 1997). p. 267.



**Figura 17. Convergencia en telecomunicaciones.**



**Fuente: Presentación Wood, Betsy. Nortel Networks noviembre de 2003.**

**[www.nortelnetworks.com](http://www.nortelnetworks.com)**

La Figura 17 muestra un panorama por medio del cual se puede acceder a la comunicación por IP desde cualquier punto en la red; la convergencia busca que las computadoras portátiles cuenten con la oficina ambulante, donde el ejecutivo se traslade de localidad y país sin ser un obstáculo para ser localizado, de hecho, con sólo conectarse a Internet, estará dentro de su oficina y podrá responder llamadas que realicen a sus números configurados en ésta, desde su computadora, pudiendo responder con la adaptación de un dispositivo de audífono y micrófono compatible.

### **5.1.2 En función de los agentes**

El análisis de las posiciones por intervalos busca contar con las personas correctas en el momento preciso, para lo que los centros de atención telefónica se apoyan en cálculo por medio de la fórmula de Erlang C; la cual constituye una fórmula clásica de colas, que fue creada en 1917 por un ingeniero de una empresa de telefonía danesa, quien la llamó Erlang, básicamente realiza cálculos predictivos de tiempos de espera basados en:

- Número de servidores
- Líneas de espera
- Tiempo promedio de atención

La fórmula del Erlang C no es exclusiva para telecomunicaciones, puede utilizarse para determinar recursos en análisis de líneas de espera, brindando una cifra de servidores requeridos, para un flujo de llegadas y con tiempos máximos en cola establecidos.<sup>24</sup>

Se establecen metas de llamadas, siendo éstas tanto en cantidad de llamadas por atender durante la jornada como tiempos de conversación promedio por llamada, al establecer las metas para los agentes deben ser de tal forma que sean razonables permitiendo la solución de los casos. Los

---

<sup>24</sup> Barber, Jerry. Op cit. p. 38.

guiones de atención telefónica conforman un parámetro que estandariza la calidad en la llamada, brindando saludos que identifican tanto a la empresa como al asesor telefónico, y buscando siempre dar algo más de lo que el cliente requiere.

Actualmente, existe en Internet la opción de acceder a sitios como [www.terra.com.gt](http://www.terra.com.gt) en donde se encuentran tablas gratuitas para el cálculo de servidores, con sólo seleccionar las variables de interés para conocer el dimensionamiento de los centros de atención telefónica basados en análisis probabilísticos.

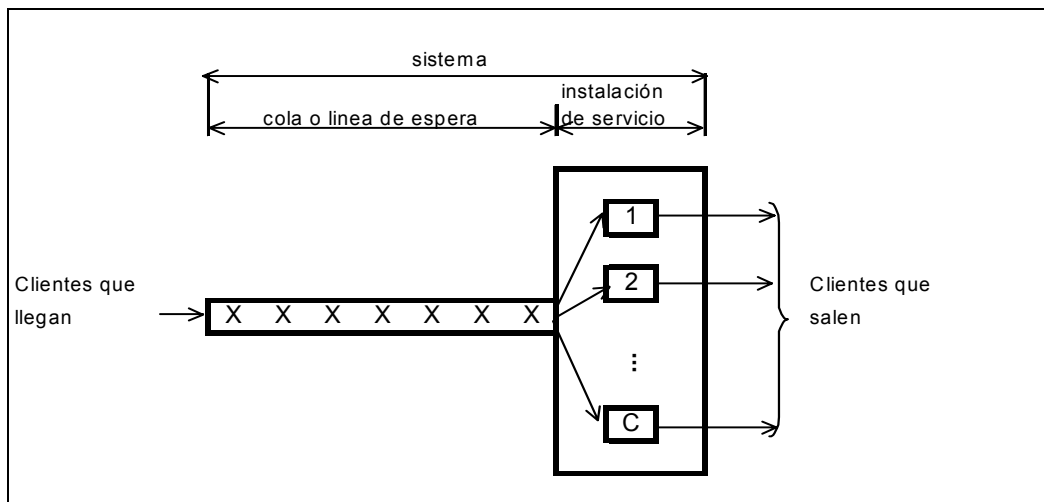
**Tabla VI. Cálculo de Erlang C.**

<b>Entradas:</b>								
Tiempo de conversación in segundos								180 s
Tiempo de trabajo post-llamada								30s
Llamadas por media hora								250
Umbral de nivel de servicio								20 s
<b>Salidas:</b>								
FTE	P (0)	ASA	DLYDLY	Q1	Q2	SL	OCC	TKLD
30	83%	208.70	252.00	29.00	29.00	24%	97%	54.00
31	65%	74.70	114.50	10.40	15.90	45%	94%	35.40
32	51%	37.60	74.10	5.20	10.30	61%	91%	30.20
33	39%	21.30	54.80	3.00	7.60	73%	88%	28.00
FTE:	Asesores al teléfono			Q2:	Promedio de espera con cola			
P (0):	Probabilidad de espera > 0 seg			SL:	Nivel de servicio			
ASA:	Prom de velocidad de respuesta			OCC:	% de ocupación			
DLYDLY:	Prom espera llamadas en cola			TKLD:	Tráfico de troncal, convertido de seg a hrs			
Q1:	Promedio de espera sin cola							

### 5.1.3 Longitudes de colas

Se utiliza teoría de colas<sup>25</sup> para analizar el tipo de modelo que se utilizará según el comportamiento de las líneas de espera, el sistema más común utilizado es utilizando el servicio PEPS –primeros en entrar, primeros en salir– con una cola y n servidores; el análisis de las estaciones de trabajo se basa en las horas de mayor demanda; el análisis continuo de tráfico ayudará a eliminar abandonos y detectar nuevas necesidades al haber cambio en el flujo de las llamadas.

**Figura 18. Modelo de líneas de espera con llegadas y salidas combinadas**



**Fuente: Taha, Hamdy. Investigación de Operaciones. (México: Editorial Alfaomega, 5ª Edición, 1,992). P. 647.**

<sup>25</sup> Taha, Hamdy. **Investigación de Operaciones.** (México: Editorial Alfaomega, 5ª Edición, 1,992). P. 636.

Para este tipo de campañas es recomendable basar los estándares en porcentajes máximos de abandono permisible, accesibilidad mínima aceptada y un nivel de servicio promedio. El cliente estará dispuesto a esperar más tiempo en cola mientras más escaso o urgente sea el servicio, sin embargo, un centro de atención telefónica eficiente mide tiempos promedio de espera en cola de 20 segundos; por lo que como no todos los cliente son iguales también se puede utilizar el móndelo de líneas de espera con prioridades de servicio donde se pueden seguir cualesquiera de las dos reglas siguientes.

- Regla de prioridad: el servicio de un cliente de más baja prioridad puede ser interrumpido para favorecer a un cliente que llegue con más alta prioridad. Caso en que las llamadas entrantes interrumpen a las salientes.
- Regla de no prioridad: donde un cliente, una vez que está siendo atendido, saldrá del sistema sólo después que acabe de ser atendido e independientemente de la prioridad del cliente que llegue. Caso en cola pasan al agente sólo si éste está sin llamada y en estado disponible.

Se establece un máximo de acuerdo al tiempo en que el proveedor está de acuerdo a penalizar al cliente sin afectar su satisfacción; debido a que un centro donde jamás se generan colas cuenta con tiempos de ocio altos; en cambio un

centro con niveles de ocupación cercanos al límite del tiempo de ocupación; podrían estar penalizando en exceso al cliente al dejarlo en espera durante minutos; tiempo que viene a ser muy perjudicioso en el servicio telefónico, ya que éste busca la atención inmediata; por lo que hay que establecer longitudes de colas máximas en las que se hace necesario tomar planes de contingencia como desbordes hacia asesores híbridos o toma de datos para devolución de llamadas; puesto que el tiempo en espera para ser atendido es inversamente proporcional al nivel de servicio y el seguimiento brinda la superación de las expectativas; aunque como cada elemento diferenciador implica el costo del mismo, en este caso la devolución de la llamada saliente y los asesores telefónicos especializados en este tipo de servicio.

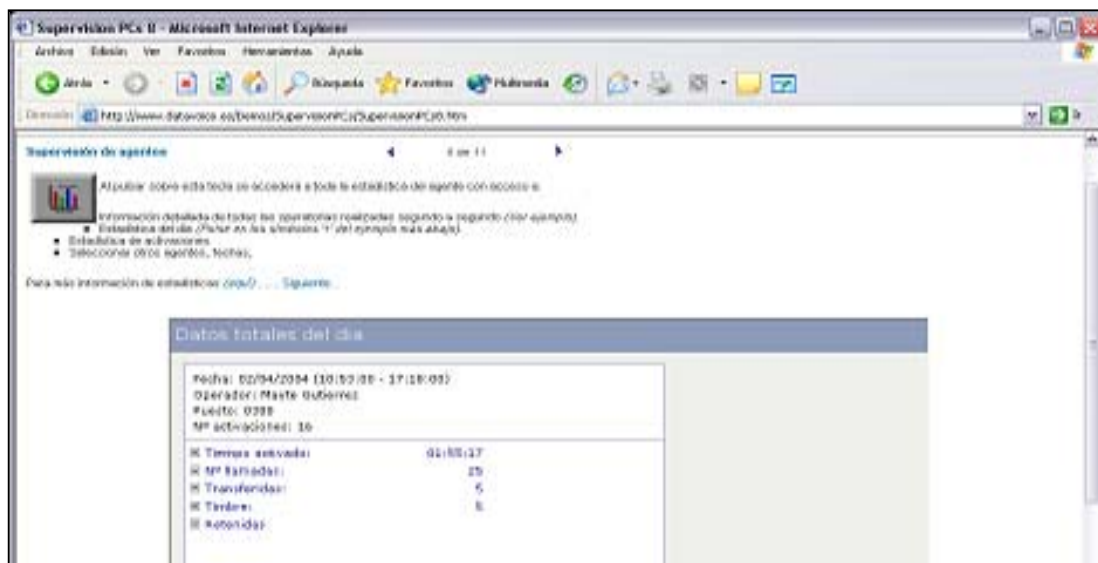
## **5.2 Facilidades que proporciona un sistema de control moderno**

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, el realizar controles sobre los empleados y procesos es una de las ventajas que hacen más atractivo el invertir en un centro de atención telefónica; aunque con los avances de la tecnología los sistemas de control han sido mejorados cada vez y actualmente cuentan con facilidades que en un inicio sólo eran visión de los usuarios.

## 5.2.1 Monitoreo en pantalla

Mediante el sistema de análisis estadístico y monitoreo se puede observar el comportamiento de los agentes ingresando al grupo de trabajo donde se encuentran firmados, anteriormente el monitoreo era posible sólo a computadores conectados físicamente bajo la misma red corporativa de los agentes, pudiendo realizar controles como los que se analizaron en la sección 1.1.3 del presente trabajo; sin embargo, con la introducción de la nueva era de convergencia en telecomunicaciones; un gerente puede conectarse inclusive por medio de red inalámbrica a Internet y en la red pública poder visualizar reportes en tiempo real y generar históricos, manteniendo la seguridad en la información al utilizar permisos remotos para poder contar con estas facilidades.

**Figura 19. Información por asesor en tiempo real generado a distancia.**



Fuente: [www.datavoice.com.es](http://www.datavoice.com.es)

Al seleccionar un número de agente se podrá escuchar el manejo de la llamada así como observar la pantalla de la computadora del agente para apoyarle en el procedimiento si fuera necesario; o, bien, notificarle cómo proceder; incluso tomar la llamada o manejarla desde la posición de supervisión tomando control del ratón y teclado del asesor telefónico, todo esto a distancia de kilómetros y en acceso total remoto.

### **5.2.2 Intervención de supervisión**

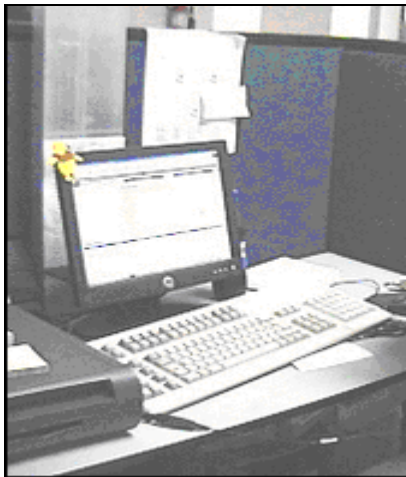
Existen casos como el precio incorrecto de una promoción en que es necesaria la corrección del error durante la llamada y para evitar la contradicción entre colaboradores de la empresa se hace la observación al asesor telefónico sin que el cliente escuche y éste a su vez se retracta y corrige, hay casos cuando se hace necesario hablar tanto al cliente como al agente, por ejemplo, cuando el asesor telefónico sostiene una llamada de tipo personal y se requiere que la termine, puede utilizarse la intervención de la llamada e informar a ambos tanto cliente como asesor para evitar que se sigan suscitando estos casos.

La diferencia entre una posición de trabajo para supervisión de la de un asesor telefónico, la conforman los permisos del sistema que el usuario posea,



un supervisor podrá realizar monitoreo; mientras que un asesor únicamente atención telefónica y consulta de sus documentos, el supervisor podrá interactuar con el asesor el cliente y el sistema a la vez, desde su computadora, mientras realiza cambios en el sistema del asesor.

**Figura 20. Estación de trabajo para un supervisor telefónico**



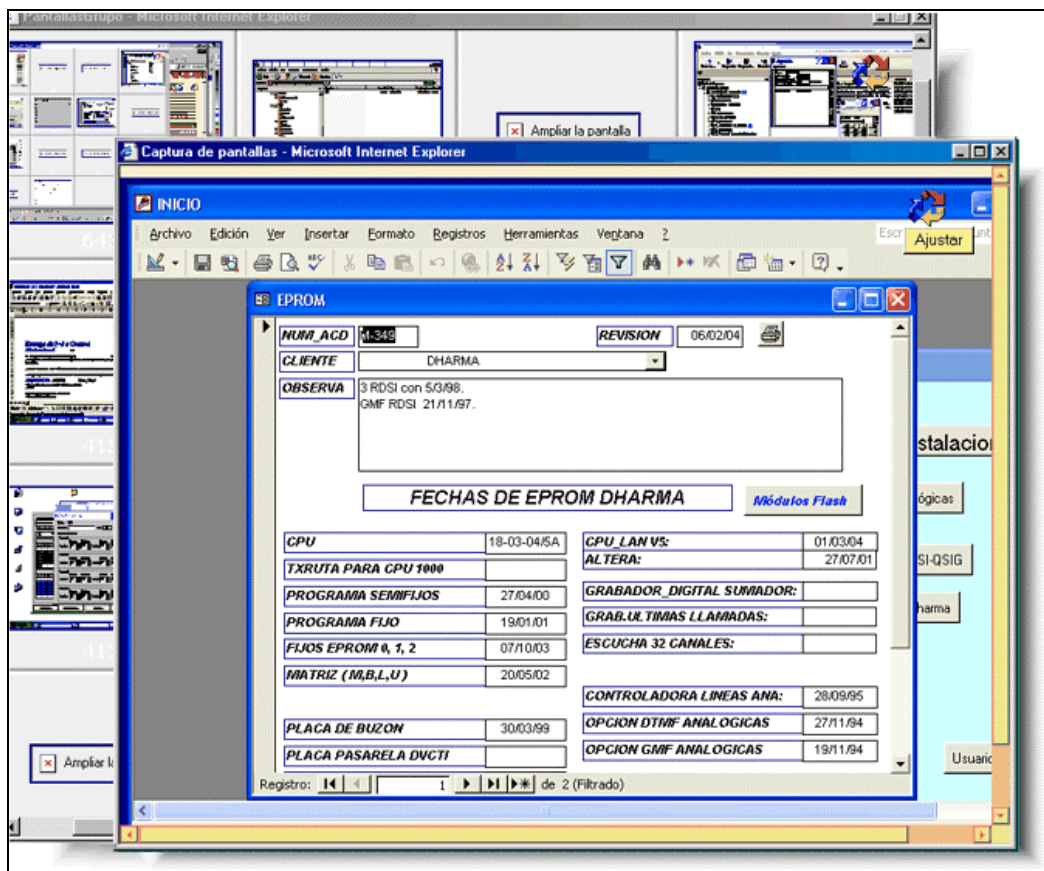
**Fuente:** *Call Center* de Telgua.

### **5.2.3 Manejo a distancia de teclado y ratón**

Esta opción no se encuentra en todos los sistemas de control del mercado, sin embargo, puede ser de suma ayuda en el caso que se apoye al asesor telefónico a distancia y éste no sepa qué hacer con la llamada, se le notifica que se tomará control de la posición y se continúa con el flujo del proceso a distancia mientras el asesor telefónico le explica al cliente,

minimizando el tiempo que le hubiese tomado la resolución al asesor sin apoyo y, a la vez, evitando que el cliente se percate que está siendo atendido por más de una persona.

**Figura 21. Interacción de posición de supervisión con asesor**



Fuente: [www.datavoice.com.es](http://www.datavoice.com.es)

En la Figura 21 el fondo pertenece a la posición del supervisor, mientras que el recuadro al frente en Access es la pantalla que el asesor está manipulando en ese momento.

### **5.3 Mejoramiento de la productividad**

Una de las prácticas realizadas en *Call Center* de Telgua en dos de sus importantes campañas, para generar competencia entre los asesores telefónicos es que a los primeros lugares de calificación se les otorga descanso en sábado o domingo a su elección, el resto, descansa de tal forma que utiliza los espacios que la producción no requiera en el día que se les asigne entre lunes a viernes; de tal forma que se busca eliminar la holgura de agentes no necesarios y mantener llenas las posiciones de trabajo, a la vez que se premia a los asesores destacados.

Otro método para incrementar la producción es el estudio de guiones para el manejo de llamada; muchas veces los asesores extienden el tiempo de conversación debido a que no saben cómo proceder ante situaciones comunes; el contar con la fraseología adecuada para resolver estos casos en menor tiempo, disminuye los tiempos de operación y permite alcanzar mayores volúmenes de llamadas resueltas; un centro de atención telefónica deberá siempre estudiar los motivos de contacto más frecuentes y crear para ellos no sólo los guiones telefónicos adecuados, sino además fijar tiempos promedio de conversación basados en medición cronometrada de asesores telefónicos en situaciones reales; lo que permitirá fijar metas menores al tiempo actual sin afectar la resolución de las consultas.

El sistema Dharma XML, conforma actualmente uno de los más completos sistemas de monitoreo en tiempo real para *Call Centers*; contando con las funciones básicas de supervisión como llamar al asesor, escuchar la llamada y grabar la conversación; brinda además información del asesor telefónico con fotografía, habilidades y rendimiento; monitoreo a distancia de la computadora del asesor, monitoreo a distancia del asesor y su posición, así como la facilidad de comunicación con los asesores por medio de mensajes de texto; lo anterior sólo con la selección de la posición y opción a utilizar.

**Figura 22. Facilidades de supervisión en tiempo real.**



Fuente: [www.datavoice.com.es](http://www.datavoice.com.es)

### 5.3.1 Motivación

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto

que se experimenta una vez cumplido el deseo; podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.<sup>26</sup>

En los centros de atención telefónica suele utilizarse el reconocimiento público como un factor para mantener a los asesores en búsqueda de permanecer en los primeros lugares; la metodología utilizada en Telgua implica entregar una nota de felicitación a los asesores destacados, durante una ceremonia en que se invita a tomar un refrigerio para todos los asesores que han adquirido el premio de todas las áreas y a la vez archivando copia en su expediente, que puede respaldarlos para aplicar a ascensos en posiciones vacantes. Por la exactitud en la medición del desempeño el desarrollo de programas de recompensas económicas es utilizado en algunos centros de atención telefónica, donde se ha comprobado que un sistema de recompensas es poderoso motivador y una buena práctica para los gerentes; aunque los sistemas de incentivos van más allá de premios en efectivo, pueden ser también paquetes en hoteles, cenas para dos personas, entradas al cine e inclusive fichas para cambiar en la cafetería de la compañía<sup>27</sup>.

---

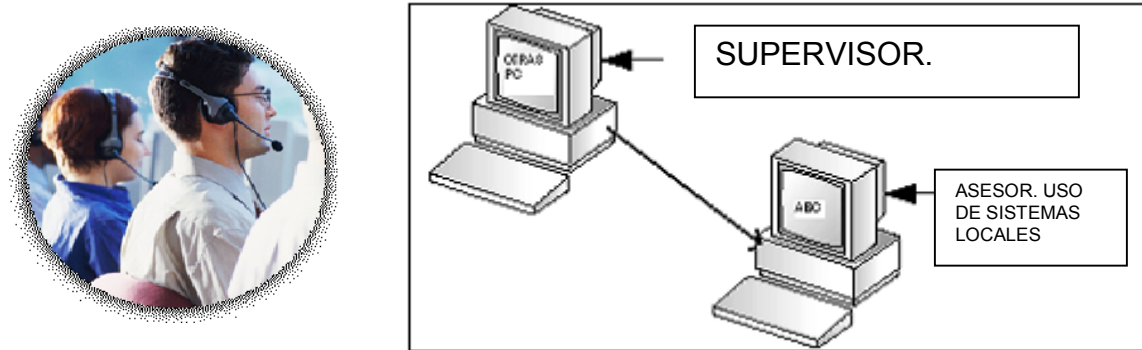
<sup>26</sup> Motivación. [www.sne.gob.mx](http://www.sne.gob.mx)

<sup>27</sup> Durr, William. Op. cit. p. 103.

### 5.3.2 Diseño de estación de trabajo

En su mayoría los asesores telefónicos en Guatemala no son zurdos, lo que lleva al desarrollo de estaciones de trabajo para agentes diestros cuya única variable es el uso de la consola y el ratón de la computadora. Una estación de trabajo debe contar con una computadora que posea acceso a los sistemas necesarios para atención de la campaña, línea telefónica digital ya sea con planta externa (consola) o teléfono computarizado (*softphone*) donde la diadema se conecta a la computadora. Además de escritorios individuales por estación, se recomiendan módulos que aíslen el ruido y con bandeja de teclado para dejar más libre el área de la computadora, ésta al frente para que sea ergonómica ante diestros y zurdos y una silla con rodos.

**Figura 23. Posición de Trabajo Para un Asesor Telefónico con *Softphone*.**



**Fuente: Presentación Nortel Networks, 2004. [www.nortelnetworks.com](http://www.nortelnetworks.com)**

### 5.3.3 Control de metas

Las metas deben establecerse de tal forma que se alcancen a corto plazo y al llegar a los resultados sin esfuerzo, reevaluar los factores para determinar nuevas. Mientras un porcentaje menor al 20% alcance las metas es un indicador que éstas son realizables, caso contrario deberá analizarse su formulación. Son útiles para medir la contribución individual de los asesores para los resultados globales y basar en sus logros, según el impacto de los mismos el reconocimiento que merecen y la frecuencia en que los mismos se harán. Implica tener las reglas claras y que cada trabajador conozca que de moverse en ciertos parámetros recibirá un aliciente por su esfuerzo.

Las metas ocurren como corolario de la demanda; se puede observar en el cálculo de FTE *–Full Time Equivalent–* por sus siglas en inglés, ya que el número de posiciones es directamente proporcional a las llamadas que ingresan y la cuota de llamadas por asesor telefónico viene a ser una tasa fijada en función de las metas; para establecer las metas se puede tomar como base algún reporte por centro como el mostrado en la Figura 24 y para el control de los resultados se generan reportes históricos por asesor para analizar si cumple con las metas asignadas en su ficha de producción, ver Figura 25.

**Figura 24. Reportes Históricos para Control de Metas.**

<b>Crosstab - Skillset Performance</b>										
BestAir Airlines								Report Interval: 09:00:00 09		
Site Name: TORONTO										
Table Names: ISkillsetStat										
<b>Grand Totals</b>										
			Call Offered		1,366					
			Call Answered		1,263					
			Network Call Answered		13					
			Skillset Abandoned		56					
			Mon	Tue	Wed	Thurs	Fri	Total		
Bookings	00:16	Booking_Script	236	231	227	251	265	1,211		
			201	224	231	241	254	1,151		
				2	5	0	2	2	11	
				14	6	5	11	12	48	
		Master_Script	44	11	44	28	33	166		
				12	8	35	21	32	112	
				6	1	1	6	0	2	
				2	2		2	1	8	
		Total	290	242	271	274	299	1,366		
			213	232	270	262	286	1,263		
			2	5	1	2	2	13		
			16	9	5	13	13	56		
		Total	290	242	271	274	299	1,366		
			213	232	270	262	286	1,263		
			2	5	1	2	2	13		
			16	9	5	13	13	56		

Fuente: *Symposium* de Nortel Networks

## 5.4 Control de la calidad

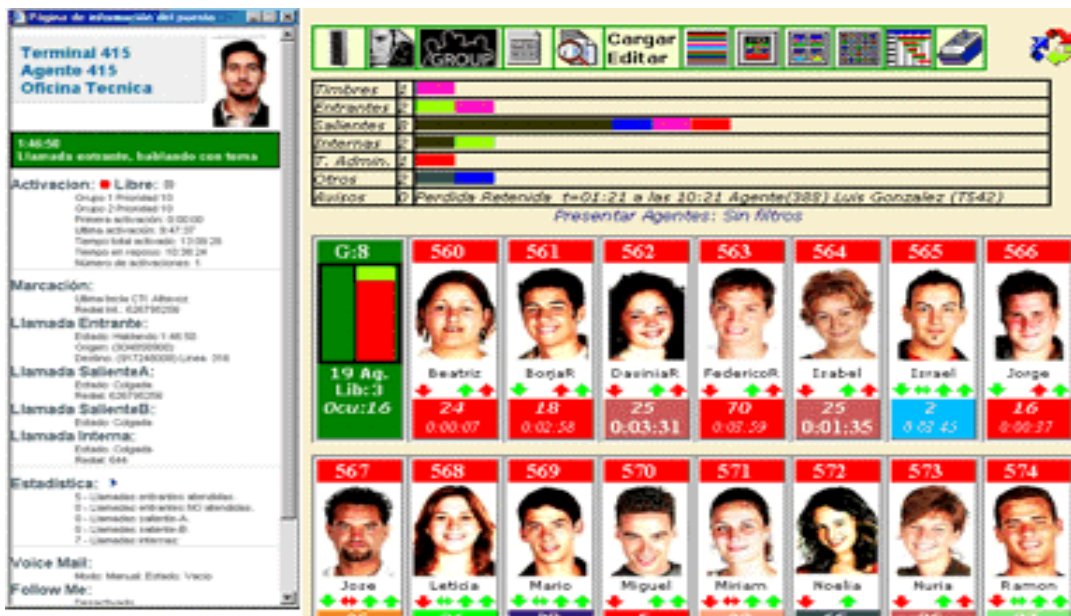
Base fundamental para un centro de atención telefónica, pues a pesar que la industria ha evolucionado, la excelencia nunca se alcanza, sólo se visualiza, por lo que en pro de permanecer más cerca de la satisfacción del cliente, el control de la calidad es una labor constante.

A pesar que la calidad es un factor que mide a la totalidad del centro; es la contribución de cada asesor la que hace posible su alcance y mejora; por lo que es sumamente importante tener presente a cada uno de los colaboradores;



sistemas avanzados como Dharma XLM ofrecen apoyo visual; de tal forma que el supervisor puede observar en pantalla al asesor con apoyo de cámaras para controlar sus actividades y, además, contar con una fotografía del agente que monitorea para una mejor asociación, permitiendo que mediante un clic sobre la fotografía, el sistema muestre la información en tiempo real del asesor así como las operaciones que realiza en su computadora.

**Figura 25. Ficha de perfil de asesor telefónico.**



Fuente: [www.datavoice.com.es](http://www.datavoice.com.es)

### 5.4.1 Evaluación periódica

En servicio al cliente la variabilidad de la información juega un papel clave, puesto que, debido a cambios en la mezcla de mercados, la información

al cliente debe ser modificada constantemente; es recomendable, por lo tanto, realizar a los asesores telefónicos evaluaciones semanales, con los cambios recientes pueden reflejar que el flujo de información llega a todos los niveles de atención telefónica, así como, detectar a asesores telefónicos cuyo interés en la actualización es deficiente; estas pruebas con una ponderación por los logros cuantitativos, permiten conformar la nota mensual de un asesor telefónico en determinada campaña y con base en sus calificaciones tomarle en cuenta para ascensos o premios por producción.

#### **5.4.2 Grabaciones constantes**

Un centro de atención telefónica sólido, contará con un área que se dedique al monitoreo de las llamadas constantes, se realizan muestras diarias de asesores telefónicos, de tal forma que se cumpla con la meta de grabar cuantas veces requiera el contratante a cada asesor o área. Por lo que el área de control de calidad puede hacer entregas diarias de grabaciones con llamadas de clientes reales.

La importancia en la evaluación de calidad radica que un asesor telefónico podría ser quien cuente con mayor número de llamadas atendidas si corta un alto porcentaje de las mismas o no recopila la información necesaria para la solución.

### **5.4.3 Retroalimentación de involucrados**

El sentido de la evaluación más allá de controlar si el asesor cumple con los requisitos en cuanto a metas y calidad de servicio, lleva a la mejora continua de la producción y el servicio; un agente podrá mejorar siempre se sepa el punto de partida desde el cual debe mejorar, caso contrario permanecerá estático; es por eso que la retroalimentación del desempeño debe hacerse diaria para que el asesor tenga presente el esfuerzo realizado el día anterior y lo mejore; un centro de atención telefónica deberá informar al asesor acerca de su desempeño tanto en cifras cualitativas, para que éste conozca las fallas que tuvo y las corrija, además entregará reportes de accesibilidad y motivos de llamadas al contratante para que éste a su vez evalúe si está recibiendo lo que requiere; ya que un *Call Center* se construye día a día; mañana puede ser muy tarde para corregir.



## CONCLUSIONES

1. La industria surge luego de la eliminación del monopolio en las telecomunicaciones en Guatemala, ofreciendo como diferenciador, el control, aplicado a los procesos, recursos, comportamiento de los clientes y tipo de consultas; hasta la realización de pronósticos de tráfico para proyectar las posiciones por hora requerida con base en análisis determinístico; sin embargo, de no contar con información histórica y conociendo las metas esperadas, el cálculo de Erlang C brinda una aproximación probabilística de FTE por hora bastante acertada.
2. Actualmente, con la globalización es indispensable luchar por la competitividad para lograr obtener un posicionamiento en el mercado; las empresas que no cambian a la misma velocidad de las necesidades de los clientes, inevitablemente fracasan; el brindar soluciones a distancia se ha hecho indispensable para muchos clientes cuyas agendas les impiden acudir a realizar trámites, y, los centros de atención telefónica han venido a llenar expectativas de servicio para este segmento de mercado.
3. La industria de *Call Center* brinda beneficios consistentes en la búsqueda de métodos para ser resolutivo desde la comodidad de un servicio a

distancia, situación cada vez más real con la introducción de nuevos sistemas de servicio al cliente que interactúan entre centrales telefónicas y bases de datos. La mayor fuerza de producción de los centros de atención telefónica son los asesores telefónicos; de cuya interacción con el cliente dependerá la continuidad de solicitudes, e incluso, la lealtad que se logre generar en los consumidores. Algunos de los beneficios utilizados en los centros de atención telefónica es la especialización de actividades, lo cual permite a los asesores telefónicos ser más ágiles para realizar más con menos; los sistemas de control utilizados en centros de atención telefónica representan la base para crear procesos de mejora continua, basados en la supervisión de las actividades realizadas por los asesores telefónicos para orientarlos en dirección hacia las metas establecidas.

4. Los centros de atención telefónica permiten medir la efectividad en campañas de llamadas entrantes por medio del nivel de servicio, consistente en el porcentaje de llamadas que son atendidas antes de sobrepasar el máximo tiempo de espera establecido para dicho centro; un centro de llamadas salientes puede medirse en cuanto al logro de los objetivos de la llamada; se refiera a los estándares de calidad, mencionados anteriormente

## RECOMENDACIONES

1. Un centro de atención telefónica se construye a cada instante, mediante flujo de llamadas, tiempos de atención y decisiones de atención; por lo que el seguimiento a los alcances de producción debe realizarse diariamente; en caso contrario, las causas de malos resultados de una semana atrás quedan reducidas a simples excusas; el análisis y corrección continuo las convierte en soluciones de aplicación inmediata.
2. Debido a que el más claro diferenciador del servicio se encuentra en el asesor telefónico, es necesario contar con un área organizacional especializada en dotar el personal cuyo perfil sea el más indicado para el puesto y posteriormente velar por su inducción a la industria de los centros de atención telefónica y coordinar capacitaciones constantes para su desarrollo.
3. Para lograr los objetivos es indispensable que los asesores telefónicos conozcan las metas establecidas y obtengan diariamente información personalizada de su desempeño del día anterior tanto en cifras

cuantitativas y aspectos a mejorar en la calidez del servicio; el utilizar grabaciones de llamadas es de suma utilidad para el reconocimiento de los errores y la corrección de los mismos.

4. La capacitación de los colaboradores en diversas campañas es una práctica útil; ya que, además de hacerlos más participativos permite que las líneas de espera de áreas cuyo tráfico se encuentra alto, puedan ser atendidas en menor tiempo por asesores híbridos disponibles en otras campañas.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Durr, William. **Building a World-Class Call Center**. (Estados Unidos: Editorial Teleprofessional, 1996)
2. Barber, Gerry y otros. **Call Center Forecasting And Scheduling: The Best of Call Center Management Review**. (Estados Unidos: Editorial Anápolis Maryland ICMI, Inc, 2000)
3. Ketelhöhn, Werner. **De Vuelta a lo Básico: ¿Cuán Competitiva es Latinoamérica?**. Incae 1998.
4. Schult, Duanne. **Psicología Industrial**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 1998)
5. Reglamento de localización industrial. Municipalidad de la Ciudad de Guatemala.
6. Torres/Sergio. **Ingeniería de Plantas**. (Guatemala: S.E.)
7. Call Center: **Núcleos De Contacto Con Los Clientes**. Terra Networks Chile S. A.
8. Call Center: **Poderosa Herramienta al Servicio de los Negocios**. [www.terra.com.pe](http://www.terra.com.pe)
9. Factores de Exito en un Call Center. [www.alfinal.com](http://www.alfinal.com)
10. Blank, Leland y otros. **Ingeniería Económica**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1993)
11. Carlzon, Jan. **El Momento de la Verdad**. (Madrid, España: S.E., 1,991)
12. Loesener, Otto y otros. **ISO 9000 Auditorías Internas de la Calidad en la Pequeña y Mediana Empresa**. (Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1999)
13. Gutiérrez Pulido, Humberto. **Calidad Total y Productividad**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 1997)

14. Taha, Hamdy. **Investigación de Operaciones**. (México: Editorial Alfaomega, 5ª Edición, 1,992)
15. Telecorp Products Inc. **Managing Your Call Center**. (Estados Unidos: S.E., 2,001)
16. Motivación. [www.sne.gob.mx](http://www.sne.gob.mx)
17. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. (México: Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, 1,994)
18. Kotler, Philip y otros. **Mercadotecnia**. (México: Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, 1,991)
19. Salvatore, Dominick. **Microeconomía**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1,992.)
20. Schoroeder, Roger. **Administración de Operaciones**. (México: Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1,992)
21. Hellriegel, Don y otros. **Administración**. (México: Editorial International Thomson Publishing, 7ª Edición, 1,998)

## **ANEXOS**

### **CASO:**

#### **REINGENIERÍA APLICADA PARA CALL CENTER DE EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

#### **PROCESO: TELECOBRO A CLIENTES MOROSOS**

El Call Center visitado es filial de una de las más importantes empresas de Telecomunicaciones en Guatemala, cuya función primordial gira en torno a la recepción de llamadas telefónicas; cuenta con tecnología de punta que le permite realizar enlaces de voz y datos por medio de equipos electrónicos denominados E1 que son canales digitales que permiten llevar estrictos controles estadísticos en tiempos; pudiendo controlar demoras, colas, conversaciones, realizar grabaciones y monitoreos de llamadas en línea.

Como en toda entidad lucrativa, el minimizar el ciclo de caja es una meta importante para incrementar las utilidades; por lo que recientemente Call Center se enfrentó ante un nuevo reto; al observar que la función realizada en llamadas salientes al intentar recuperar el capital contenido en las carteras de clientes morosos de toda la corporación no era suficiente.

El proceso se realizaba mediante equipo con tecnología digital y personal dedicado específicamente a llamadas salientes de cobro con una cartera específica asignada de uno de los productos líderes en la corporación; sin embargo, se observaban tiempos de conversación altos, bajo rendimiento - obteniendo en una jornada de 6.5 horas al día un promedio de 80 llamadas salientes; de las cuales la efectividad era de un 12%; del capital recuperado debían pagarse comisiones del 1% a los empleados involucrados en el proceso, los cuales eran 56 cobradores con un salario base de Q1700, 2 supervisores con salario base de Q3500 y un Jefe de área con salario base de Q5500; todos ellos devengaban el 1% de lo captado dividido en tasas fijadas por su puesto y cartera; sin embargo, el total de las comisiones era de Q80,000 mensuales.

La necesidad de un cambio en el proceso surge debido a que el capital por recuperar está causando fuertes costos de oportunidad, analizados por el área financiera para la Corporación, el problema que hace imprescindible el uso de una reingeniería ante un programa de mejora es que se han encontrado anomalías en el proceso de pago de comisiones; ya que, en muestreos de calidad se ha determinado que algunos clientes (número no determinado cuantitativamente) han realizado sus pagos sin haber sido llamados, sin embargo, por encontrarse en la cartera del cobrador le corresponde comisión; el

objetivo planteado fue incrementar en un 10% el proceso de recuperación de capital y minimizar las fallas en el pago de las comisiones.

Con el fin en mente y en busca de una solución que fuera completamente distinta, los involucrados en la mejora del proceso, de pronto, se encontraron realizando una reingeniería en el mismo al visualizar equipo tecnológico con el que ya contaban utilizado con fines de encuestas automáticas en llamadas entrantes como un cobrador automatizado de carteras, pero los innovadores administradores, no se conformaron con utilizarlo como cobrador, sino fueron más proactivos empleándolo también como un recordatorio pre-vencimiento de la factura.

Los cambios consistentes fueron: se realizaron grabaciones en el equipo que contenían textos de concatenación fijos como "Le saludamos para recordarle" con grabaciones tipo modem que convierten bases de datos en voz, de donde el programa en el equipo de grabación va a buscar los saldos, fechas y morosidades de los sistemas de facturación; asimismo, se realizaron distintas grabaciones de los textos según el grado de morosidad y situación legal de la cuenta, dejando la grabación opción a repetir la llamada, brinda un número para mayor información y lugares de pago; de esta manera, el Call Center logró incrementar la recuperación de las carteras de cobro en un 16% durante el

primer mes de operación (el mes actual del estudio) convirtió a los cobradores antiguos en asesores telefónicos de llamadas entrantes (cuando el cliente requiere mayor información) se eliminaron las comisiones -ya que éstas son otorgadas a personal que realiza labor de cobro y el perfil cambió-; se mantienen tiempos de conversación promedio, el equipo logra llamar a 36 clientes simultáneamente y la llamada tarda 1.5 minutos en promedio; además de todo lo anterior la función no se limita al cobro, sino, además al recordatorio 5 días antes de vencida la factura.

IMPORTANTE: Algunos datos contenidos en la información del presente capítulo fueron ligeramente alterados a solicitud de la empresa involucrada; la confidencialidad del nombre de la entidad se indicó indispensable.

*Por: Susy Pérez*

*Estudio realizado para curso Preparación y Evaluación de Proyectos 2*