



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN
SISTEMA *OUTSOURCING* EN UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO**

María José De León Escobar

Asesorado por el Ing. Emerson Marroquín Hernández

Guatemala, noviembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN SISTEMA
OUTSOURCING EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A
LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARÍA JOSÉ DE LEÓN ESCOBAR

ASESORADO POR EL ING. EMERSON MARROQUÍN HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Sergio Fernando Pérez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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:

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN
SISTEMA *OUTSOURCING* EN UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 19 de mayo de 2009.

María José De León Escobar

Guatemala, 21 de septiembre de 2009.

Señor Director
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he tenido a la vista el trabajo de graduación de la estudiante universitaria María José De León Escobar, titulado **"PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN SISTEMA *OUTSOURCING* EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO"**, el cual lo encuentro satisfactorio.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



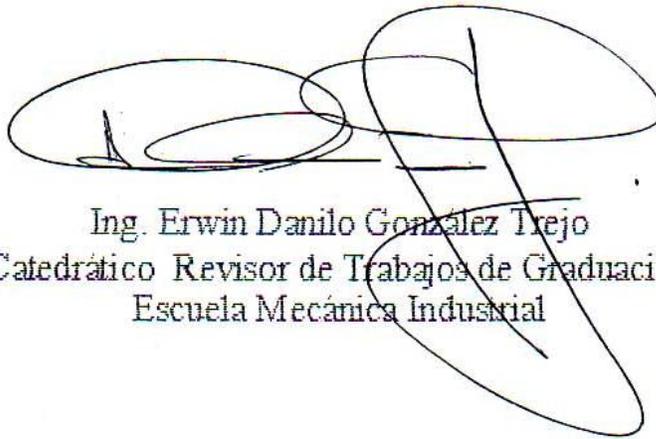
Ingeniero Emerson Marroquín Hernández
Asesor de Trabajo de Graduación
Colegiado No. 6955

Ingeniero Industrial
Ing. EMERSON MARROQUIN H.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 6955



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN SISTEMA OUTSOURCING EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO, presentado por la estudiante universitaria María José de León Escobar, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Erwin Danilo Gonzalez Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Octubre de 2009.

/agrm



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN SISTEMA OUTSOURCING EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO**, presentado por la estudiante universitaria **María José De León Escobar**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2009.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MIGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE HACIA UN SISTEMA OUTSOURCING EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS POR CATÁLOGO**, presentado por la estudiante universitaria **María José De León Escobar**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz ~~Reinos~~
DECANO



Guatemala, noviembre de 2009.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por darme la vida, la sabiduría, la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.
- Mi abuelita** Cleotilde Barrientos de Escobar. (D.E.P).
Por el inmenso amor y cariño que me brindo día con día, y por la alegría que le dio a mi vida. Por el legado que dejaste y ahora lo recibo de parte de mi madre.
- Mi madre** Patricia Escobar.
Por enseñarme que en la vida hay que luchar para alcanzar los sueños, y porque gracias a su amor incondicional, educación, paciencia, sabiduría y dedicación, me he convertido en la persona que soy.
- Maribel** Porque eres una bendición y un ejemplo para toda la familia.
- Mis padres** Irma de Hernández y Hugo Hernández.
Emhjamad Salomón.
Por su cariño y apoyo incondicional, sus consejos y regaños han hecho de mí una mejor persona.

Mis hermanos

Cristina, Alejandra, Enrique, Armando, Irene y Felipe Duarte, por confiar en mí.... y por motivarme a seguir adelante, los quiero.

Mis tíos y primos

Alfredo Escobar, por su apoyo incondicional, cariño y comprensión.

Eduardo Escobar Y Familia.

Emilio Menéndez y Familia, en especial a mi tía Ana, por su cariño y su atención.

Mario Meza y Familia, en especial a mi tía Tere, por su alegría.

Alma Hernández.

A todos por ser parte de mi vida.

Mi asesor

Ing. Emerson Marroquín Hernández.

Por compartir sus conocimientos y experiencia en la elaboración de este proyecto, apoyo y cariño.

Mi revisor

Ing. Danilo González, por su apoyo y tiempo dedicado.

**Mis amigos y
compañeros**

En particular a mi amiga Wendy Gako, por su confianza, y sobre todo por motivarme para culminar esta etapa de mi vida. Nelson Mejía, Rosario Gudiel, Estuardo Contreras, Alexander Tobías, Emilio Zapparolli, Marco Antonio Pérez, Miguel Menchu, por su cariño y amistad y por hacer de esta etapa una de las mejores.

ACTO QUE DEDICO A:

Mi abuelita

Cleotilde Barrientos de Escobar (D.E.P.)
¡Abuelita donde quiera que se encuentre,
siéntase orgullosa de mí!

Mi madre

Patricia Escobar.
Mamita, te amo y esto va por ti... ¡al fin...lo
logre!

Mis hermanos

Cristina, Alejandra, Enrique, espero ser un
ejemplo a seguir.

Toda mi familia

Por brindarme apoyo y cariño incondicional.

Mis amigos

Wendy Gako, Joze Del Cid.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.2. Misión y visión	2
1.1.3. Actividades de la empresa	2
1.1.3.1. Comercialización	3
1.1.3.1.1. Mercadeo	3
1.1.3.1.2. Ventas	4
1.1.3.2. Logística.....	4
1.1.3.2.1. Compras.....	5
1.1.3.2.2. Cadena de suministros.....	5
1.1.3.2.3. Distribución.....	7
1.2. Servicio al Cliente.....	7
1.2.1. Reseña histórica.....	7
1.2.2. Campo de aplicación del Servicio al Cliente.....	8
1.2.3. Formas del Servicio al Cliente.....	9
1.2.3.1. Línea de contacto directo	9

1.2.3.2.	Correspondencia directa	9
1.2.3.3.	Atención por correo electrónico	10
1.2.3.4.	Vía telefónica (<i>Call center</i>).....	10
1.3.	Los <i>Call Center</i> como forma de Servicio al Cliente	10
1.3.1.	Medidores de satisfacción/insatisfacción	12
1.3.2.	Estrategias de mercadeo	13
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	17
2.1.	Estructura del departamento de Servicio al Cliente.....	17
2.1.1.	Principales funciones y atribuciones	17
2.1.2.	Perfil del puesto	18
2.1.3.	Organigrama	19
2.2.	Servicios prestados	20
2.2.1.	Información de saldos pendientes.....	20
2.2.2.	Consulta de productos	20
2.2.3.	Reclamos	21
2.2.4.	Información de distribución	21
2.2.5.	Toma de pedidos extraordinarios.....	21
2.2.6.	Recepción de llamadas administrativas	22
2.2.7.	Promociones varias.....	22
2.3.	Evaluación del servicio prestado	22
2.3.1.	Reporte de llamadas que ingresan	22
2.3.1.1.	Número de llamadas atendidas	23
2.3.1.2.	Número de llamadas perdidas	24
2.3.2.	Indicadores.....	25
2.3.2.1.	Tiempo de llamadas atendidas	25
2.3.2.2.	Tiempo de llamadas en espera.....	27
2.3.2.3.	Indicadores de satisfacción de cliente	28

2.3.2.4.	Atención brindada en días y horarios de mayor afluencia....	29
2.3.2.5.	Tiempo de ocio.....	31
2.4.	Eficiencia del servicio prestado	31
2.4.1.	En llamadas atendidas satisfactoriamente	31
2.4.2.	En llamadas atendidas en días y horarios de mayor afluencia...	33
2.4.3.	Relación llamadas perdidas/atendidas.....	34
2.4.4.	Monitoreo en llamadas de calidad.....	34
2.5.	Costo de la operación actual	35
2.6.	Relación Beneficio/Costo.....	35
2.7.	Deficiencias actuales del servicio	36

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA OPERACIÓN ACTUAL CONTRA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING 39

3.1.	El servicio <i>outsourcing</i> especializado en atención telefónica (<i>call center</i>)	39
3.2.	Beneficios prestados	40
3.2.1.	Personal calificado	41
3.2.2.	Tecnología e infraestructura necesarias.....	41
3.2.3.	Servicios de calidad.....	44
3.2.4.	Sistemas de seguridad de información.....	45
3.2.5.	Medición de estados anímicos de los clientes.....	47
3.3.	Evaluación del servicio <i>outsourcing</i>	47
3.3.1.	Número de llamadas atendidas	48
3.3.1.1.	Tiempo promedio de atención	49
3.3.2.	Número de llamadas perdidas.....	50
3.3.2.1.	Posibles causas	50

3.3.3.	Número de llamadas en espera	50
3.3.3.1.	Posibles causas	51
3.3.3.2.	Cobertura de atención	51
3.3.4.	Medición de la satisfacción del cliente	51
3.4.	Eficiencia del servicio <i>outsourcing</i>	53
3.4.1.	En llamadas atendidas satisfactoriamente.....	54
3.4.2.	Relación llamadas perdidas/atendidas.....	55
3.4.3.	Monitoreo en llamadas de calidad.....	55
3.5.	Costo de la operación del servicio <i>outsourcing</i>	56
3.6.	Relación Beneficio/Costo	56
3.7.	Análisis comparativo del actual departamento de Servicio al Cliente contra un servicio <i>outsourcing</i>	59

4. DESARROLLO DEL PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO *OUTSOURCING* 61

4.1.	Posibles alternativas que sustituyan las necesidades de la empresa	61
4.1.1.	Bases para la licitación del servicio.....	63
4.1.1.1.	Requerimientos técnicos.....	65
4.1.2.	Evaluación de las alternativas.....	66
4.1.2.1.	Evaluación por cotizaciones.....	66
4.1.2.2.	Beneficios que ofrece	72
4.1.3.	Comparativos de las alternativas de <i>outsourcing</i> propuestas	73
4.2.	Desarrollo de un plan de acción presupuestario para la contratación del servicio <i>outsourcing</i>	74
4.3.	Selección de la mejor alternativa de <i>outsourcing</i>	75
4.4.	Cronograma de actividades para la transición del servicio	75

5. PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	77
5.1. Evaluación de desempeño del servicio implementado	77
5.1.1. Beneficios adquiridos por el <i>outsourcing</i> en relación al servicio prestado en la actualidad.....	78
5.2. Evaluación del cliente con respecto al nuevo servicio prestado	79
5.2.1. Encuesta de servicio	79
5.2.1.1. Porcentaje de llamadas atendidas	81
5.2.1.2. Porcentaje de llamadas perdidas	81
5.2.1.3. Tiempo de llamada en espera.....	82
5.2.1.4. Actitud del operador	83
5.3. Revisión de indicadores establecidos.....	84
5.4. Evaluación Beneficio/Costo del servicio <i>outsourcing</i>	85
5.5. Mejoras obtenidas por la contratación del servicio	87
 CONCLUSIONES	 89
 RECOMENDACIONES	 91
 BIBLIOGRAFÍA	 93
 ANEXOS	 95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Cadena de suministros	6
2. Organigrama de Servicio al Cliente	19
3. Gráfica de llamadas atendidas.....	24
4. Gráfica de llamadas perdidas	25
5. Gráfica de tiempos de llamadas atendidas	26
6. Gráfica de tiempos de llamadas en espera.....	27
7. Gráfico de control nP de porcentajes de insatisfacción	30
8. Gráfico de control c de llamadas atendidas que exceden el tiempo promedio de atención	33
9. Relación llamadas perdidas/atendidas	34
10. Tecnología y distribución de un <i>call center</i>	43
11. Nuevo organigrama propuesto.....	48
12. Comportamiento de la distribución de agentes	49
13. Diagrama del proceso de la satisfacción del cliente	53
14. Control de llamadas en un <i>call center</i>	82
15. Grabación de llamadas	84
16. Cronograma de actividades para la transición del servicio	97

TABLAS

I.	Registro de llamadas que ingresan	23
II.	Llamadas atendidas.....	23
III.	Llamadas perdidas	24
IV.	Tiempos promedio de llamadas atendidas por agente.....	26
V.	Tiempos promedio de llamadas en espera	27
VI.	Muestreo de llamadas atendidas insatisfactoriamente.....	29
VII.	Muestreo de llamadas atendidas que exceden el tiempo promedio de atención	32
VIII.	Costos de la operación actual	35
IX.	Formato para la medición de la calidad del Servicio al Cliente	45
X.	Formato de solicitud y autorización de usuarios	46
XI.	Distribución de agentes por horario.....	49
XII.	Gastos administrativos.....	67
XIII.	Propuestas de servicio <i>outsourcing</i> de <i>call center</i>	67
XIV.	Análisis económico para empresa A.....	69
XV.	Análisis económico para empresa B.....	70
XVI.	Análisis económico para empresa C.....	71
XVII.	Resultados obtenidos de la evaluación de propuestas.....	71
XVIII.	Relación costo de alternativas/ventas de la empresa	74
XIX.	Proyección de ahorros en los primeros seis meses.....	86
XX.	Presupuesto del área de atención al cliente	95

GLOSARIO

Agentes	Personas capacitadas para brindar atención y servicio en un centro de llamadas. Se encargan no sólo de contestar el teléfono, sino también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.
Calendario Operacional	La empresa basa su operación en un año distribuido en 19 campañas con fechas específicas de inicio y finalización de cada una de ellas.
Call Center	Sistema integrado de telefonía y computación orientado a la adquisición, mantenimiento de clientes y el cobro a través del sistema telefónico.
Campaña	Una campaña es el período de ventas para productos específicos, que tiene una duración de 12 ó 13 días.
Conexión ASDL	Tipo de conexión a Internet de alta velocidad que utiliza el cable telefónico estándar, también se denomina como conexión de banda ancha.

CRM (*Customer Relationship Management*)

Estrategia empresarial enfocada en la relación que tiene una empresa con sus clientes con el fin de mejorar la rentabilidad de la misma.

CTI (*Computer Telephony Integration*)

Software que permite al agente recibir simultáneamente la llamada y los datos del usuario que llama en la pantalla de su computadora.

Firewall

Software o hardware que comprueba la información procedente de Internet o de una red, ayuda a impedir que un software malintencionado obtenga acceso al equipo a través de la red o que el equipo envíe software malintencionado a otros equipos.

IP (*Internet Protocol*)

Familia de protocolos desarrollados para permitir la comunicación entre cualquier par de computadoras de cualquier red o fabricante, respetando los protocolos particulares de cada red individual.

IVR (*Interactive Voice Response*)

Unidad de Audio-Respuesta, donde llegan las llamadas que no requieren de paso a agente.

Order Fulfillment

Área de la empresa dedicada a la operación de *shipping*, distribución, transporte y Servicio al Cliente.

<i>Outsource</i>	Compañías que prestan servicios de subcontratación.
<i>Outsourcing</i>	Contratación de una empresa outsource.
Paginación de catálogo	La paginación consiste en ubicar los productos en las páginas del catálogo según las estrategias de mercadeo y ventas.
<i>Shipping</i>	Es el área de la empresa que se dedica al armado y preparación de todos los pedidos por consejera.
VPN (<i>Virtual Private Network</i>)	Tipo de red construida utilizando cableado público para conectar los nodos.

RESUMEN

Los centros de atención al cliente se han vuelto un elemento importante para las organizaciones ya que permite crear ventajas competitivas que las diferencian, además que permite no sólo realizar actividades de atención al cliente, sino que también, realizar tareas de mercadeo y ventas.

Un centro de Servicio al Cliente es una solución que se basa en la integración computadora-teléfono, es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información de la empresa con sus clientes.

En el presente trabajo de graduación, se desarrolló una propuesta para la migración del área de Servicio al Cliente de una empresa multinacional dedicada a la comercialización de productos de belleza y estética por catálogo, a un sistema *outsourcing* con la intención de optimizar y eficientizar todas las actividades, procesos y procedimientos de dicha área.

Luego de establecer las deficiencias en los servicios que se prestan actualmente e identificar las necesidades de la empresa, se procedió a realizar un análisis económico-financiero de la operación actual, por medio de un análisis Beneficio-Costo se realizó una comparación entre el servicio actual y el servicio prestado por una empresa *outsourcing*;

Se consideraron diferentes alternativas de empresas *outsourcing* dedicadas a la actividad de servicio personalizado al cliente, para determinar la mejor

opción de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, así como los beneficios y varios recursos, que ofrece al desarrollar un plan para su implementación y seguimiento.

Además de establecer todas las ventajas que pueden obtenerse con la migración hacia un sistema *outsourcing*, también se garantiza un excelente Servicio al Cliente, generando productos con valor añadido para el cliente que cumpla con la satisfacción de sus necesidades.

OBJETIVOS

GENERAL

Presentar una propuesta de un plan para la migración del Departamento de Servicio al Cliente hacia un sistema *outsourcing*, en una empresa multinacional dedicada a la comercialización de productos por catálogo.

ESPECÍFICOS:

1. Determinar la importancia del Departamento de Servicio al Cliente como elemento de rentabilidad en una empresa.
2. Analizar la situación actual del Departamento del Servicio al Cliente para evidenciar la necesidad de subcontratar un sistema *outsourcing*.
3. Determinar el beneficio de un sistema *outsourcing* para ejecutar las actividades del Departamento del Servicio al Cliente de una empresa multinacional.
4. Desarrollar un plan para la migración del Departamento del Servicio al Cliente de una empresa multinacional a un sistema *outsourcing*.
5. Efectuar una evaluación de las posibles alternativas que brinden un servicio que supla las deficiencias del servicio actual.
6. Establecer un plan de mejora continua que permita incrementar los niveles de servicio.

7. Determinar por medio de la relación beneficio/costo, la rentabilidad del plan propuesto.

INTRODUCCIÓN

En la realidad empresarial actual, la calidad del Servicio al Cliente es quizás el elemento más relevante para asegurar la continuidad y trascendencia de las empresas de algunos sectores del ámbito productivo. Dada esta importancia, la tercerización debe asegurar los resultados de calidad de servicios planeados y esperados por el cliente final; la gerencia de este servicio adquiere como rol fundamental la alineación de las expectativas y necesidades comunes del usuario del servicio de *outsourcing* y el cliente final.

La tendencia actual de tercerizar aquellos elementos del proceso productivo de las compañías, ha llegado al punto de entregar una de las áreas más fundamentales cuando de asegurar la fidelización y permanencia de los clientes se trata; La del Servicio al Cliente, definiéndola como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y asegurar el uso correcto del mismo, su tercerización representa entregar al cliente mismo.

Cuando hablamos de Servicio al Cliente, debemos referirnos de manera directa a la planeación estratégica de la compañía, y pensar en cuál es la importancia que la calidad del Servicio al Cliente representa en la consecución de sus objetivos.

De ahí que la tercerización de esta área del negocio cobre una importancia fundamental para aquellas empresas que se enfrentan a un contacto presencial con sus clientes. Esto representa delegar en un tercero esa

“cara del Servicio al Cliente” que es tan importante en una estrategia de gerencia efectiva del servicio. Significa transferir el conocimiento de sus clientes y administrar su gestión mediante la información suministrada por el *outsourcing*.

En esta figura de tercerización de servicio entran en juego algunos aspectos que al final le servirán al cliente final como elementos de juicio para calificar la calidad del servicio recibido o quizás percibido; entre ellas se puede listar apariencia física, habilidades, actitud de servicio y cumplimiento.

El principal aspecto que debe asegurar la compañía contratante de un servicio de *outsourcing* de este tipo, es que su aliado de negocio este completamente alineado con las estrategias de la compañía, y con los objetivos de calidad que se ha trazado alcanzar. La gerencia del servicio de *outsourcing* se convierte entonces en el puente de comunicación eficaz entre las necesidades, objetivos y expectativas de la empresa contratante y las del usuario o cliente final.

La gestión desempeñada por el *outsourcing* de servicio debe en primera medida asegurar que está tercerización sea transparente para el cliente, gracias a la compenetración de los valores corporativos que practica la compañía contratante.

Las expectativas, necesidades e inconformidades del usuario final, habitualmente serán de su conocimiento, por lo que el “conocimiento del cliente” representa el principal valor agregado que la compañía de *outsourcing* puede ofrecer a su contratante.

1. GENERALIDADES

1.1. Descripción de la empresa

En la actualidad, la empresa es líder en la comercialización de productos de belleza y estética a través de la venta directa por catálogo. Tiene presencia comercial en más de 100 países alrededor del mundo; su fuerza de ventas son mujeres emprendedoras, a quienes se les brinda la oportunidad de tener un negocio propio.

Ofrece una diversidad de productos de calidad desde fragancias, cosméticos, vestuario, accesorios, hasta calzado para satisfacer las necesidades del consumidor final.

1.1.1. Historia de la empresa

La empresa, conocida por su famosa venta "puerta a puerta", fue fundada en Estados Unidos en 1886 por David H. McConnell, quien a los dieciséis años se dedicaba a la venta de libros.

En sus recorridos, McConnell descubrió que no siempre eran bien recibidos sus productos, por eso se le ocurrió la idea de dar a cada potencial cliente un "producto que lo atrapara" bajo la forma de un pequeño frasco de perfume de aceite de rosa. Así descubrió que las mujeres preferían el perfume a los libros, y entonces fundó *The California Perfume Company*, en honor de un

amigo que había venido de California y había sido el primero en invertir en la empresa.

La compañía prosperó, contrató mujeres para la venta del perfume de puerta a puerta. McConnell eligió el nombre en 1939 por sus connotaciones de prestigio -admiraba profundamente a Shakespeare- y por el nombre de su pueblo natal, Suffer on the Ramapo, New York.

Hoy en día, los productos son vendidos en 143 países alrededor del mundo. Las mujeres compraban estos productos desde 1886, 34 años antes de tener en Estados Unidos el derecho al voto.

1.1.2. Misión y visión

Visión: “Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer, en todo el mundo.”

Misión: “Ser la compañía líder en belleza, la elección de compra de la mujer, la principal compañía de venta directa, la mejor compañía donde trabajar, la más importante fundación para la mujer, y la compañía más admirada.”

1.1.3. Actividades de la empresa

La empresa se dedica a la venta directa por catálogo de productos de belleza y estética; se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala donde se realiza la actividad comercial o presta sus servicios.

1.1.3.1. Comercialización

Es una empresa que les brinda la oportunidad a las mujeres de tener un negocio propio desde las puertas de su casa, permitiéndole ofrecer su producto por medio de catálogos. Cuya operación se realiza en función de un “calendario operacional”; en donde el año se encuentra distribuido en 19 campañas en total, algunas con una duración de 12 días, otras con una duración de 13 días.

En todas y cada una de las campañas se ofrece varias categorías de productos, desde perfumería, cosméticos, calzado, ropa íntima, accesorios, para damas, caballeros y niños, hasta productos para el hogar y bienestar.

1.1.3.1.1. Mercadeo

Mercadeo es el área de la comercialización que se enfoca a todo lo relacionado con desarrollar y seleccionar los productos por categoría por campaña.

Se desarrollan las estrategias y las propuestas que contiene todos los productos que desean, de acuerdo a la temporada, festividad o estación; de acuerdo con esta información inicia la negociación con proveedores, el desarrollo de muestras, cotizaciones y pruebas de uso.

Ya definido el producto y el proveedor, se inicia la ubicación y paginación del catálogo, así como la asignación de los estimados o pronósticos en unidades para la venta por campaña, de acuerdo a sus estrategias y al presupuesto de ventas por categoría.

1.1.3.1.2. Ventas

Esta área de la comercialización es la que interpreta las políticas que establece el departamento de mercadeo. Dada la complejidad de la actividad de la empresa.

Ventas se encarga de promocionar los productos que define mercadeo, así como también se dedica a la búsqueda de más “representantes” o mujeres que deseen la oportunidad de negocio que ofrece la empresa.

Definen las estrategias, el entrenamiento y la presentación de ventas, al igual que el lanzamiento de productos, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

1.1.3.2. Logística

Esta área planifica, implementa y controla el movimiento de la operación, igual que el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de las representantes y las de sus clientes.

Todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar a la representante y a su cliente nivel de servicio adecuado.

1.1.3.2.1. Compras

El área de compras recibe la información de los estimados de venta de los productos definidos y asignados por campaña, se encarga de generar las órdenes de compra a cada proveedor así como también del proceso de planeación para el abastecimiento de los productos. La planeación se realiza a corto, mediano y largo plazo a un horizonte de cinco campañas, en función de los pronósticos de venta, o de las unidades estimadas para cada producto por el área de mercadeo.

Como se mencionó con anterioridad, la variedad de productos por campaña es diferente, su comportamiento de ventas es incierto, por lo que dada la complejidad de la actividad de la empresa, compras tiene la responsabilidad de abastecer en tiempo todos los productos, así como también velar y cuidar el inventario, como puede ser que ocurra una sobreventa que genere faltantes también puede ocurrir una bajo venta contra estimado el cual produzca un exceso del mismo.

1.1.3.2.2. Cadena de suministros

La cadena de suministro engloba los procesos de negocios, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite el abastecimiento de todos los productos que son ofrecidos y distribuidos a la representante y por ende a sus clientes.

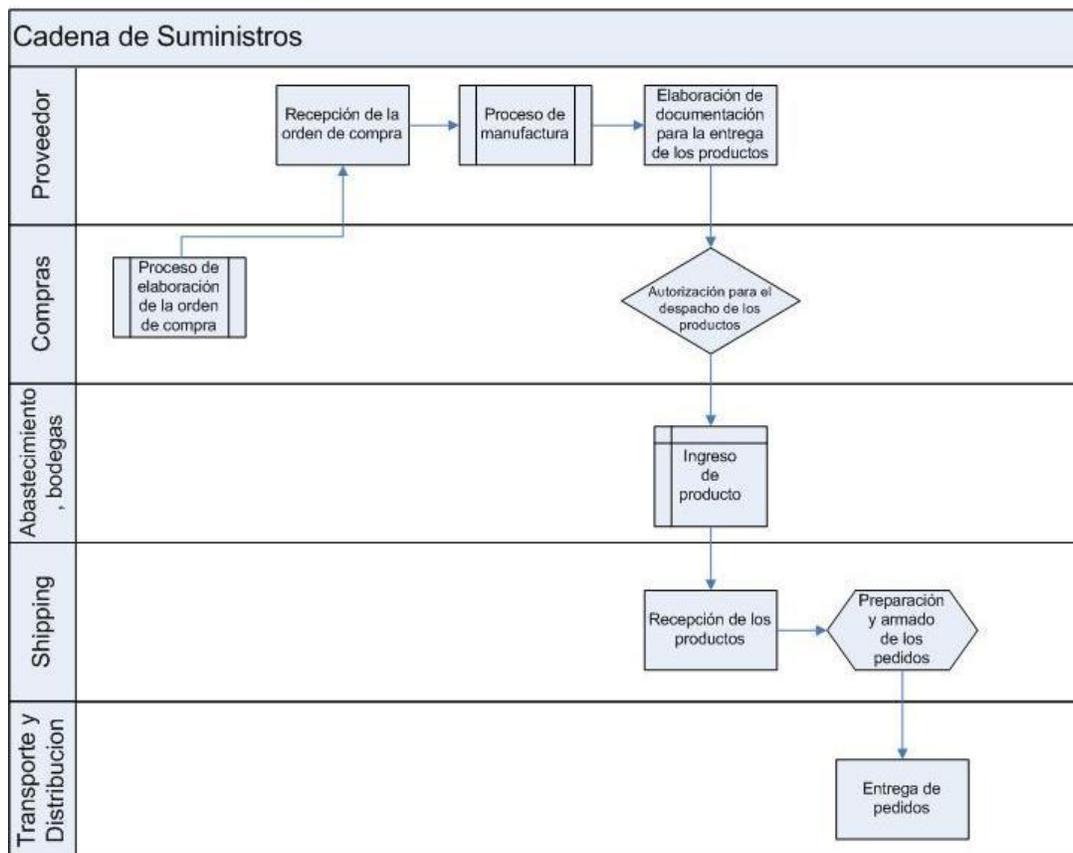
Por lo tanto, el término "cadena de suministro" hace referencia a todos los eslabones de esa cadena:

- Compras
- Abastecimiento
- *Shipping*
- Transporte

El término "cadena de suministro" es global, en especial dentro de la empresa, pero también incluye a todos los proveedores y a sus subcontratistas.

Como se denota en la siguiente figura, el proceso de la cadena de suministros inicia en el área de compras con la colocación de la orden de compra a los proveedores, ellos a su vez procesan la orden y envían los documentos para el despacho, se autoriza el despacho e ingresan los productos a bodegas para el abastecimiento de *shipping* en donde se encargan de preparar y armar los pedidos por representante para ser finalmente entregados por el área de transporte.

Figura 1. Cadena de suministros



Fuente: elaboración propia

1.1.3.2.3. Distribución

El área de distribución, está integrada por el área de *shipping* y transporte. *Shipping* se encarga de preparar, armar y cuadrar todos los pedidos por representante.

El área de transporte se encarga de la entrega de los pedidos a cada representante en la puerta de su casa.

1.2. Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente es la atención brindada por la empresa, tanto a la representante como al cliente final del producto, ya sea este un bien o un servicio. Esta forma parte de una estrategia de *marketing*, ya que sus enfoques como actividades únicas probablemente no tengan el efecto esperado. Sin embargo, los demás elementos del *marketing* se complementan con el Servicio al Cliente porque es imprescindible que los clientes se encuentren satisfechos con el trato que les brinda la empresa que les está intentando satisfacer sus necesidades.

1.2.1. Reseña histórica

El Servicio al Cliente es prestado por empresas que se dedican a la información y resolución de consultas de clientes; este tipo de servicio busca asistir a clientes por medio de la atención personalizada por medio de líneas telefónicas para brindar la comodidad del servicio desde cualquier lugar proporcionando al cliente el valor agregado de obtener lo que necesita sin invertir en transporte, pérdidas de tiempo y dejar sus actividades cotidianas.

Estas empresas 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.

1.2.2. Campo de aplicación del Servicio al Cliente

Así como la planificación y la mercadotecnia son importantes, el Servicio al Cliente también lo es, pensar a futuro, es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos. Seguramente el Servicio al Cliente, en tiempos pasados se encontraba restringido en gran parte a las casetas en las grandes tiendas de menudeo, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya sus estrategias. Sin embargo, ahora la frase “Servicio al Cliente” parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del Servicio al Cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora, quizá esté o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria. El cliente es el punto central de cualquier empresa, sin él no habría razón de ser que existiesen, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

1.2.3. Formas del Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Se puede considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Por eso, las formas del Servicio al Cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales; sin embargo, todo esto que conlleva hacia una verdadera relación de Servicio al Cliente entre el mercado y la organización no queda ahí, se debe adentrar en aquellos elementos del Servicio al Cliente que denoten cualquier tipo de información que sea de beneficio a la empresa.

1.2.3.1. Línea de contacto directo

Es una forma de brindarle atención al consumidor por medio de la interacción entre el representante de la empresa y el cliente, este se puede realizar por medio de visitas en las localidades del cliente o bien, en algunos casos que el cliente llegue a la empresa o al centro de atención de la misma.

1.2.3.2. Correspondencia directa

Es un medio utilizado comúnmente para proporcionar a los clientes información varia; como consulta de saldos, promociones, descuentos y demás opciones cuya solicitud fue previamente consultada antes de emitir una respuesta al cliente, normalmente se utiliza el correo convencional.

1.2.3.3. Atención por correo electrónico

Es una forma actualizada de la correspondencia directa, que funciona bajo los mismos criterios y únicamente varía la forma en que la información le llega el cliente, en vez de ser por medio de una correspondencia física que probablemente llevaría días en llegar a las manos del cliente, esta es enviada por medio de correos electrónicos que son enviados por medio de internet y tienen la ventaja de ser un servicio altamente eficaz.

1.2.3.4. Vía telefónica (*Call center*)

Una forma actual en que la empresa realiza negocios es por medio de la interacción cliente-empresa sin que esta se encuentre presente físicamente. Esto viene a raíz de que se identificó la necesidad de los clientes de obtener desde la comodidad de un teléfono respuesta a sus requerimientos; por lo que surge una nueva forma de atención al cliente por medio de la vía telefónica.

1.3. Los *Call Center* como forma de Servicio al Cliente

Históricamente, los centros de atención al cliente nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y era un servicio de carácter extra a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto, le da más valor a su tiempo libre.

El mercado de los centros de atención al cliente, es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, por ejemplo, la falta de formación de los equipos de trabajo, la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el *offshoring* o deslocalización.

La evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los centros de atención al cliente tradicionales a convertirse en entes donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, *e-mail*, mensajes de texto, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los centros de atención al cliente virtuales, que permiten a los internautas, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este Centro de Atención al Cliente se superan dos obstáculos: el temor de los internautas por comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada. De momento, el Centro de Atención al Cliente virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre *Protocolos de Internet*, por sus siglas en inglés *IP (Internet Protocol)* que permite al internauta, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el Centro de Atención al Cliente ha dejado de ser un simple gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema para la administración de la relación de con cliente, por sus siglas en inglés CRM (*Customer Relationship Management*) de la empresa, si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir.

1.3.1. Medidores de satisfacción/insatisfacción

Uno de los puntos fundamentales para el correcto funcionamiento de la atención al cliente es la medición de la satisfacción que el cliente obtuvo al momento de haber sido atendido. Aunque únicamente se ofrezcan un servicio, es importante que cada una de las áreas que intervienen en estas labores puedan informar con exactitud a los clientes las inquietudes que estos puedan tener, es decir, cumplir con los estándares de tiempo y protocolos de atención fijados por el área de Servicio al Cliente de la empresa. De esta manera se establecen garantías de servicio y cada área debe respetarlas y obligarse, en el momento en el que inicia su participación en el proceso, a terminar su trabajo de atención brindado al cliente. De no hacerlo así, ingresará al medidor del servicio como deficiente, que forma parte de la evaluación que realizará el periódicamente en la empresa. Se anotará qué agente o qué área está incumpliendo con lo establecido y, en consecuencia, se deberá:

- a. Modificar el tiempo de respuesta, en caso de que se haya fijado un tiempo que no puede ser cumplido
- b. Capacitar o adiestrar al agente en cuestión
- c. Rediseñar el proceso a través de la reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente.

Todos los responsables de las áreas deberán llevar mensualmente un control exacto de el servicio prestado mediante indicadores de satisfacción/insatisfacción, ya que sólo de esa manera se podrán dar cuenta del nivel de atención que se está prestando tanto a los clientes internos como a los externos, al cumplir o incumplir la prestación de los servicios en los tiempos acordados.

1.3.2. Estrategias de mercadeo

La atención al cliente hoy en día está proyectada en ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio, dentro de las estrategias de mercadeo para el Servicio al Cliente es necesario considerar los siguientes aspectos:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Dentro del plan estratégico es necesario considerar lo siguiente:

- a.El cliente por encima de todo.** Es el cliente a quien se debe tener presente antes de nada.
- b. No hay nada imposible cuando se quiere.** A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- c.Cumple todo lo que prometas.** Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- d. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a los clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.
- e.Para el cliente la diferencia la marcas tú.** Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- f. Fallar en un punto significa fallar en todo.** Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga todo controlado, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar se comete una equivocación y le damos un número diferente, todo se va al piso.
- g. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.** Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de *marketing*.

- h. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.** La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- i. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.** Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
- j. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.** Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Estructura del departamento de Servicio al Cliente

El área de Servicio al Cliente se encuentra conformado por el gerente de *order fulfillment*, comúnmente conocido como gerente de operaciones, quien reporta a la gerencia general; el cual tiene a su cargo un supervisor encargado del área de Servicio al Cliente, quien a su vez tiene asistentes a su cargo.

El objetivo principal de esta área es administrar de forma productiva todas las actividades relacionadas a la atención que la empresa le brinda al cliente de acorde a los lineamientos establecidos, asegurando la eficiencia del servicio a los representantes de ventas, gerentes de zona y clientes en general.

2.1.1. Principales funciones y atribuciones

El gerente de *order fulfillment* o *gerente de operaciones*, es el responsable de velar por la dirección e integración de las operaciones de la empresa, coordinar a los equipos, facilitar la comunicación e implementar nuevas técnicas y procesos.

El supervisor de Servicio al Cliente tiene como principales funciones asegurar el servicio y buen funcionamiento de las actividades de atención al cliente, administrar efectivamente el presupuesto de gasto e inversiones para brindar un mejor servicio a un mejor costo, retroalimentar hacia adentro de la organización sobre la calidad de los productos y quejas en general y garantizar

un canal de comunicación efectivo entre todos los departamentos de la empresa.

Los asistentes de Servicio al Cliente en general, tienen como principales atribuciones atender eficientemente en ventanilla toda solicitud hecha por el cliente, ya sea divisional, gerente de zona, asesora, representante y cliente final, de igual forma analizar, operar y darle seguimiento a los casos especiales que se le trasladen para su procesamiento efectivo y gestión de la solución para evitar posibles impactos negativos en los clientes al momento de ser identificados, asegurar que la gerente de zona reciba la solución de estos casos especiales, a través del seguimiento y cuadro de los mismos e informar oportunamente cuando exista algún problema en el procesamiento de estos casos especiales para gestionar internamente con las áreas involucradas la solución inmediata en los casos que lo ameriten y son responsables de la elaboración, mantenimiento y circulación de todos los reportes, estadísticas y bitácoras necesarias en el procesamiento de los casos especiales y en la información que la gerente de zona necesita para realizar su gestión de ventas.

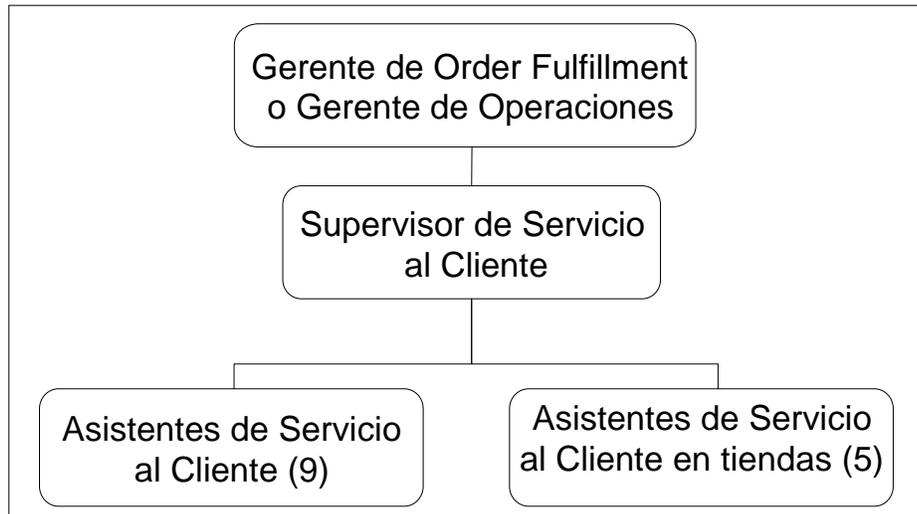
2.1.2. Perfil del puesto

- a. Gerente de *order fulfillment* o Gerente de operaciones:**
Profesional graduado a nivel licenciatura de las carreras de de administración de empresas, ingeniería industrial, química y/o comercial, con una edad comprendida entre los 30 y 35 años, con dominio del idioma inglés, con estudios de postgrado en administración de negocios, logística y distribución, con experiencia laboral en el área mínima de 5- 10 años en operaciones, logística y distribución.

- b. Supervisor de Servicio al Cliente:** Profesional graduado a nivel licenciatura de las carreras de administración de empresas, comunicaciones o mercadotecnia, que tenga dominio del idioma inglés, conocimientos y experiencia laboral del manejo del área, manejo de programas de computación y habilidad estadística, conocimientos en Servicio al Cliente y manejo de sistemas del Centro de Atención al Cliente.
- c. Asistentes de Servicio al Cliente:** Es necesario que tenga el 80% de estudios universitarios, que tenga un 25% de dominio del idioma inglés, conocimientos y experiencia laboral del área, manejo de programas de computación y conocimientos en Servicio al Cliente.

2.1.3. Organigrama

Figura 2. Organigrama de Servicio al Cliente



Fuente: elaboración propia

2.2. Servicios prestados

Dentro de los servicios que actualmente presta el Departamento de Servicio al Cliente se encuentran los relacionados con información de cada cliente que se tiene, consultas de estados de cuenta, promociones y nuevas campañas de venta, toma de pedidos y reclamos, entre otras; esto con el fin de brindar una amplia gama de información para satisfacer cualquier necesidad que pueda tener el cliente.

2.2.1. Información de saldos pendientes

Este consiste en brindarle la información de los estados de cuenta que se tienen por cada cliente que adquiere productos de la empresa, ya que en la mayoría de los casos se trabaja con base en créditos.

2.2.2. Consulta de productos

En este servicio, se brinda información a los actuales clientes o los potenciales acerca de la cartera de productos que ofrece actualmente la empresa, consiste en brindar características de ellos y orientarlos a realizar la compra; de ser cliente potencial, es decir que no forman parte de la cartera de clientes actuales, se les brinda información de cómo pueden ser parte de la cartera de clientes, que requisitos son indispensables para realizar la compra de productos y como se manejan las cuentas al momento de que su adquisición sea al crédito.

2.2.3. Reclamos

Este servicio es uno de los más delicados que se presta, ya que la atención involucra el estado de ánimo, tanto del agente que recibe la llamada como el cliente que emite su reclamo.

Este consiste en realizar una atención personalizada en donde se escuchan todas las opiniones e inconvenientes que presenta el cliente y se trata (con base en un protocolo establecido) de solucionar el problema expuesto de la mejor manera posible en donde el cliente pueda quedar satisfecho.

2.2.4. Información de distribución

Este servicio consiste en detallar cómo, cuándo y dónde el producto que el cliente está solicitando va ser entregado. Esto se realiza con base en una calendarización que involucra a varios departamentos que permiten determinar la distribución del producto.

Por cuestiones de confidencialidad de la empresa no es posible ejemplificar el proceso de la distribución, sin embargo este consiste en recibir la orden, se procede con la facturación de la misma, se traslada al área de *shipping* para el armado del pedido, y proceder con su embarque para su distribución.

2.2.5. Toma de pedidos extraordinarios

Cuando algún cliente no pudo efectuar su pedido de productos en el período establecido con la persona que habitualmente lo atiende, este puede ser efectuado sin ningún problema mediante el departamento de Servicio al Cliente.

2.2.6. Recepción de llamadas administrativas

Como su nombre indica, hay ciertas llamadas de carácter personal o empresarial que ingresan a la planta telefónica, por lo cual estas pueden ser desviadas al departamento o a la persona que se está solicitando.

2.2.7. Promociones varias

En el caso de existir una nueva campaña y/o promociones de productos, el cliente puede llamar y ser informado de las que se encuentran en vigencia, o bien cada agente de Servicio al Cliente efectúa este tipo de llamadas informativas para las carteras de clientes.

2.3. Evaluación del servicio prestado

Dentro de la empresa, el área de Servicio al Cliente genera reportes con los cuales básicamente puede determinarse el número de llamadas que ingresan y se realizan. Con estos reportes se estadísticas que permiten llevar un control del área.

2.3.1. Reporte de llamadas que ingresan

Mensualmente, el departamento de Servicio al Cliente tiene una afluencia de aproximadamente 25,000 llamadas entrantes, de las cuales un porcentaje considerable se deja de contestar debido a la falta de disponibilidad de agentes o la saturación de llamadas a ciertos horarios durante el día.

Tabla I. Registro de llamadas que ingresan

Llamadas Entrantes	8:00-10:30	10:30-13:00	13:00-15:30	15:30-17:00	TOTAL
Semana 1	885	3245	1475	295	5900
Semana 2	996	3651	1659	332	6638
Semana 3	848	3110	1414	283	5654
Semana 4	959	3516	1598	320	6392
Sumatoria					24584

Fuente: elaboración propia

2.3.1.1. Número de llamadas atendidas

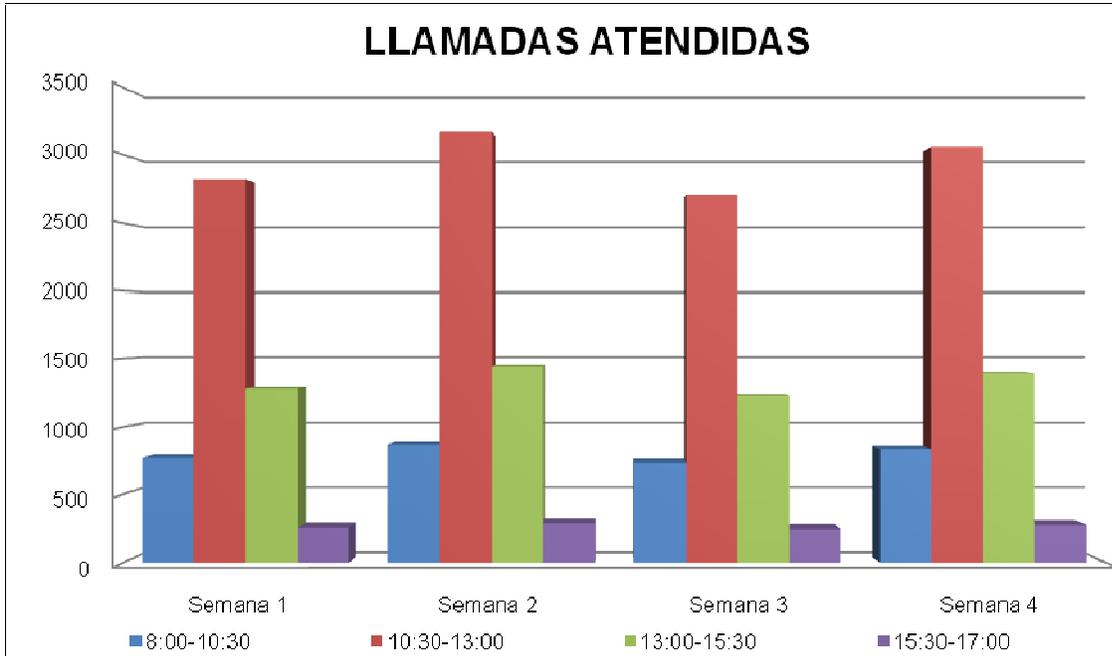
Estas son aquellas llamadas que exitosamente fueron contestadas, sin embargo no se sabe con exactitud qué tan eficiente pudo haber sido el servicio prestado debido a que actualmente no se cuenta con una opción de grabar llamadas o de escuchar las llamadas para evaluar la atención y el servicio que el agente brinda.

Tabla II. Llamadas atendidas

Llamadas Atendidas	8:00-10:30	10:30-13:00	13:00-15:30	15:30-17:00	TOTAL
Semana 1	770	2823	1283	257	5133
Semana 2	866	3176	1444	289	5775
Semana 3	738	2706	1230	246	4919
Semana 4	834	3058	1390	278	5561

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Gráfica de llamadas atendidas



Fuente: elaboración propia

2.3.1.2. Número de llamadas perdidas

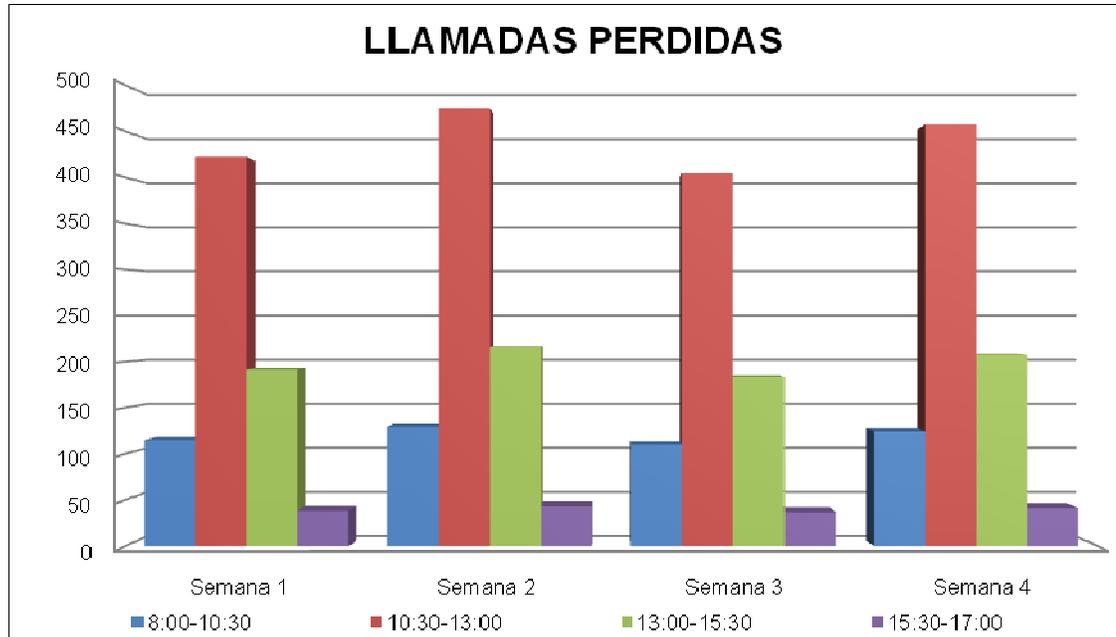
Son las llamadas que desafortunadamente no pudieron ser atendidas por algún motivo en particular, lastimosamente estas se generan porque no existe un sistema de desviación de la llamada entrante hacia una línea que se encuentre disponible.

Tabla III. Llamadas pérdidas

Llamadas Perdidas	8:00-10:30	10:30-13:00	13:00-15:30	15:30-17:00	TOTAL
Semana 1	115	422	192	38	767
Semana 2	129	475	216	43	863
Semana 3	110	404	184	37	735
Semana 4	125	457	208	42	831

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Gráfica de llamadas pérdidas



Fuente: elaboración propia

2.3.2. Indicadores

Los indicadores son aquellos aspectos que nos generan una referencia de cómo se puede estar comportando un proceso; en este caso por ejemplo, el tiempo de atención de una llamada, el tiempo en que se deja esperando a un cliente para recopilar la información solicitada, los niveles de satisfacción en el cliente, entre otros.

2.3.2.1. Tiempo de llamadas atendidas

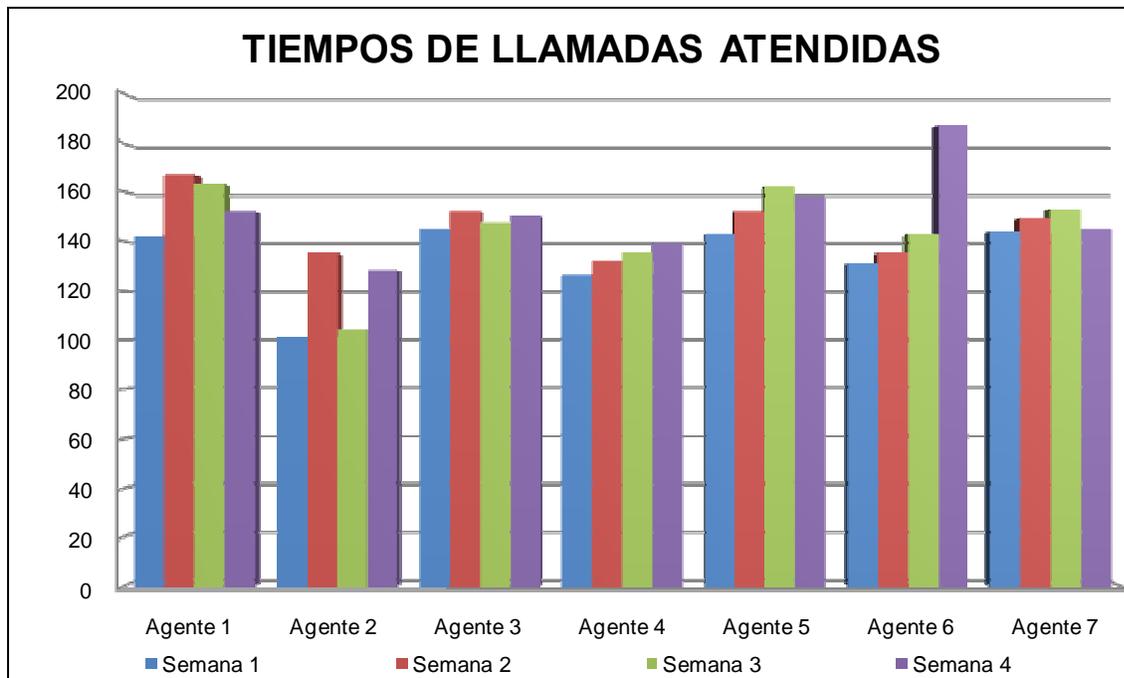
Esto se refiere al tiempo en que una llamada contestada por algún agente es atendida de forma exitosa, dicho en otras palabras, el tiempo que dura la llamada mientras que al cliente se le brinda la información que solicito.

Tabla IV. Tiempos promedio de llamadas atendidas por agente

Tiempo promedio de conversación (seg.)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	PROMEDIO (seg.)
Agente 1	142	167	163	152	156
Agente 2	101	135	104	128	117
Agente 3	145	152	147	150	149
Agente 4	126	132	135	139	133
Agente 5	143	152	162	158	154
Agente 6	131	135	143	187	149
Agente 7	144	149	153	145	148

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Gráfica de tiempos de llamadas atendidas



Fuente: elaboración propia

2.3.2.2. Tiempo de llamadas en espera

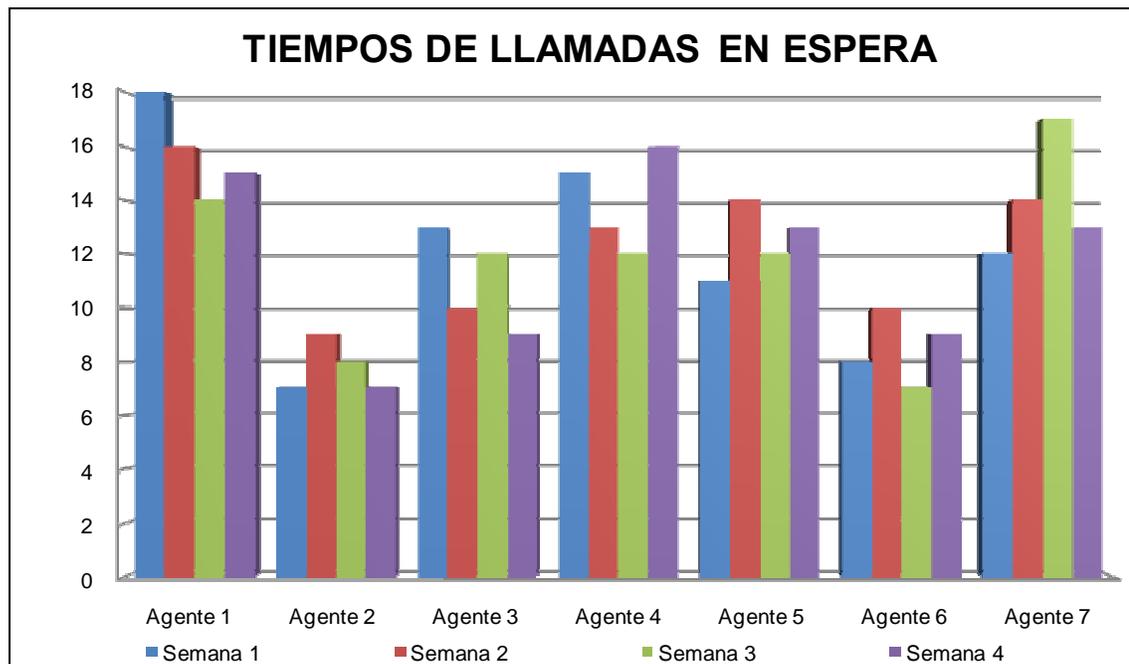
Es el tiempo que el cliente espera en línea mientras el agente recopila la información solicitada.

Tabla V. Tiempos promedio de llamadas en espera

Tiempo promedio de espera (seg.)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	PROMEDIO (seg.)
Agente 1	18	16	14	15	16
Agente 2	7	9	8	7	8
Agente 3	13	10	12	9	11
Agente 4	15	13	12	16	14
Agente 5	11	14	12	13	13
Agente 6	8	10	7	9	9
Agente 7	12	14	17	13	14

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Gráfica de tiempos de llamadas en espera



Fuente: elaboración propia

2.3.2.3. Indicadores de satisfacción de cliente

El objetivo de los indicadores es determinar los aspectos importantes en la medición de la satisfacción/insatisfacción del cliente, que en el caso de ser aspectos negativos, serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes.

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Esta medición se puede realizar por medio del personal del Departamento de Servicio al Cliente, pero es importante hacerlo de forma profesional y organizada.

Es conveniente conseguir esta retroalimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio y sobre todo, aprovechar sus sugerencias.

Al realizarlo de forma sistemática se minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

Son indicadores del nivel de satisfacción del cliente los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas
- Importe y número de devoluciones
- Pagos en concepto de garantías

- Trabajos a realizar de nuevo
- Reconocimientos y premios recibidos

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente para poder gestionarla, este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación.

2.3.2.4. Atención brindada en días y horarios de mayor afluencia

Actualmente, se ha identificado que en los días de aperturas de campaña (generalmente quincenas y fines de mes) y en horario de 10:00 a 13:00 horas, es cuando relativamente se eleva el número de llamadas que ingresan, sin embargo, existen varios factores que no permiten que la atención brindada sea eficiente, ya que en horario de 12:30 a 14:00 horas por lo general, el personal toma su tiempo de almuerzo y no existe la coordinación entre los agentes de no dejar descuidada el área de Servicio al Cliente.

Por otra parte cuando se abre campaña, la cantidad de agentes tiende a ser insuficiente para la demanda de atención que se genera además que la deficiencia que se genera cuando es el período de almuerzo.

Tabla VI. Muestreo de llamadas atendidas insatisfactoriamente

Horarios de atención	Cantidad de llamadas inspeccionadas	Llamadas atendidas insatisfactoriamente	Proporción de insatisfacción
08:00	160	38	0.237
08:30	481	70	0.145
09:00	321	52	0.162
09:30	962	70	0.073
10:00	1283	320	0.249
10:30	588	118	0.200

11:00	1764	476	0.270
11:30	1176	521	0.443
12:00	3529	1219	0.345
12:30	4705	1742	0.370
13:00	267	53	0.200
13:30	802	230	0.287
14:00	535	115	0.215
14:30	1604	584	0.364
15:00	2139	797	0.373
15:30	53	20	0.374
16:00	160	47	0.293
16:30	107	53	0.496
17:00	321	92	0.287
17:30	428	101	0.236
SUMATORIA	21387	6718.1	

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Gráfico de control nP de porcentajes de insatisfacción



Fuente: elaboración propia

2.3.2.5. Tiempo de ocio

A pesar de tener saturación de llamadas en los horarios y días antes mencionados, también existen ciertos horarios y días en que los agentes tienen tiempo de ocio, esto es debido a que no se puede controlar cuando un cliente puede llamar para realizar alguna consulta, y si la afluencia de llamadas va a ser muy alta o su defecto muy baja, esto genera a la larga un costo que impacta de gran manera en el presupuesto del departamento.

2.4. Eficiencia del servicio prestado

2.4.1. En llamadas atendidas satisfactoriamente

Esta eficiencia se puede evaluar mediante el nivel de servicio prestado por medio de la identificación de clientes atendidos en un rango de tiempo determinado sin sobrepasar el límite máximo establecido, que en este caso correspondería al tiempo de espera en línea, por ejemplo, se podría fijar un rango de 60 segundos para llamadas que tengan relación con consultas varias como promociones, campañas, catálogos, entre otros y, otro rango de 90 segundos para aquellas llamadas relacionadas con información de estados de cuenta y reclamos.

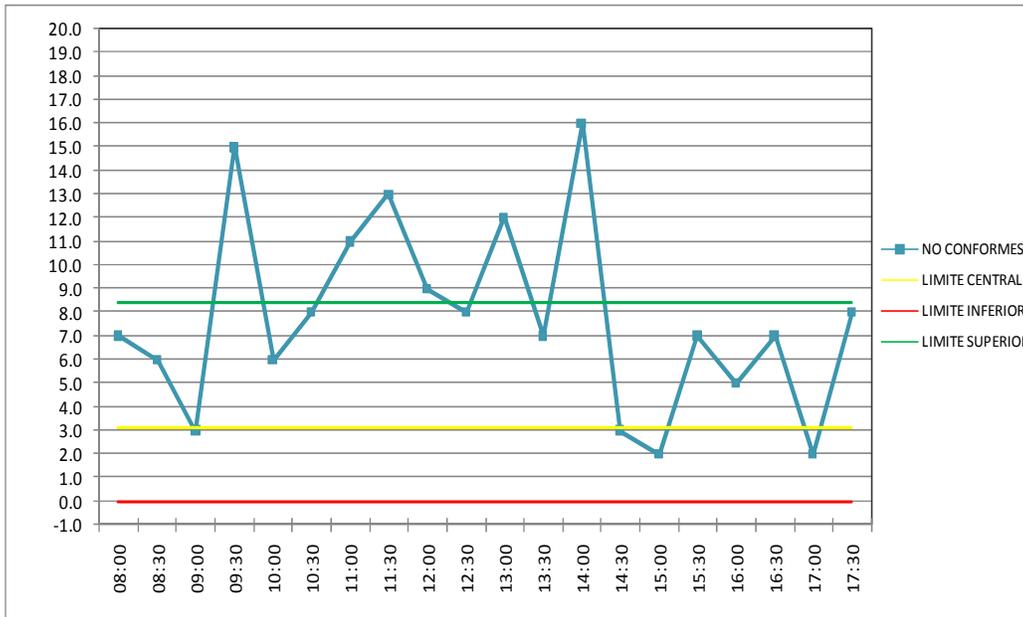
El nivel de servicio se determinaría por medio de cartas de control en donde se identificará si el servicio prestado se encuentra entre los rangos de aceptabilidad.

Tabla VII. Muestreo de llamadas atendidas que exceden el tiempo promedio de atención

Horarios de atención	Cantidad de llamadas inspeccionadas	Llamadas que sobrepasan el tiempo promedio de espera
08:00	50	7
08:30	50	6
09:00	50	3
09:30	50	15
10:00	50	6
10:30	50	8
11:00	50	11
11:30	50	13
12:00	50	9
12:30	50	8
13:00	50	12
13:30	50	7
14:00	50	16
14:30	50	3
15:00	50	2
15:30	50	7
16:00	50	5
16:30	50	7
17:00	50	2
17:30	50	8
SUMATORIA		155

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Gráfico de control c de llamadas atendidas que exceden el tiempo promedio de atención



Fuente: elaboración propia

2.4.2. En llamadas atendidas en días y horarios de mayor afluencia

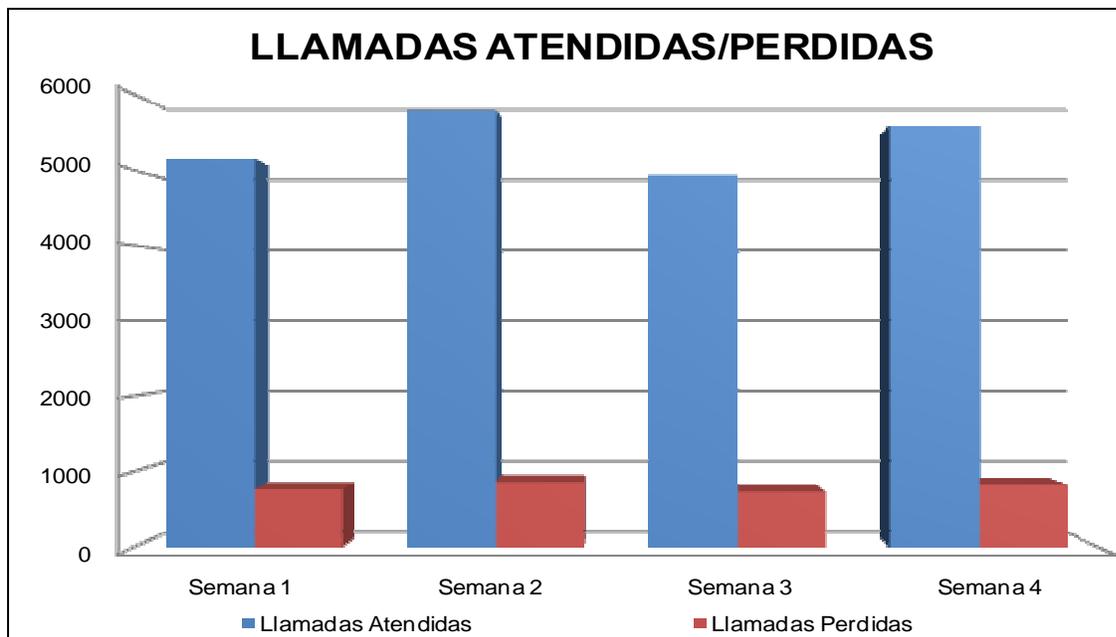
Como se mencionó anteriormente, es en estos horarios y fechas en donde más se evidencia la deficiencia del servicio prestado en la actualidad, ya que existen demasiadas inconsistencias que perjudican la productividad del área, por mencionar algunos, la falta de coordinación para el período de almuerzo que permite dejar descuidada el área, en días de campaña el personal se vuelve insuficiente para la atención de los clientes, en días de poca afluencia se determinaron tiempos de ocio, entre otros más.

Esto denota, que por muy eficiente que pueda ser la atención brindada en una llamada que se logró atender, no justifica la falta de atención hacia otras que se dejaron de contestar.

2.4.3. Relación llamadas perdidas/atendidas

El porcentaje de llamadas pérdidas es del 15% aproximadamente en relación a las llamadas atendidas, el cual se determina efectuando una operación matemática dividiendo el total de estas llamadas dentro del total de llamadas atendidas.

Figura 9. Relación llamadas perdidas/atendidas



Fuente: elaboración propia

2.4.4. Monitoreo en llamadas de calidad

Para evaluar la calidad de las llamadas atendidas, se deben especificar los aspectos más importantes que definen a un servicio de calidad, se deben ponderar cada aspecto del protocolo de atención establecido dándole mayor validez a aquellos como el saludo, la identificación pronta de la necesidad del cliente y también la resolución efectiva de dicha necesidad.

Según sea el nivel de importancia de cada etapa del protocolo de atención y enfoque que se le desee dar, así se podrá monitorear cada una de las llamadas atendidas y determinar que el servicio prestado al cliente fue de calidad.

2.5. Costo de la operación actual

Tabla VIII. Costos de la operación actual

Costo de Compensación	
Salarios	US \$38,821.00
Beneficios	US \$13,824.00
Bonificación	US \$124.00
Total Compensación	US \$52,769.00
Gastos Administrativos	
Papelería	US \$800.00
Gastos de Teléfono	US \$6,432.00
Otros gastos	US \$2,200.00
Total Gastos Administrativos	US \$9,432.00
COSTO TOTAL	US \$62,201.00

Fuente: elaboración propia

2.6. Relación Beneficio/Costo

Aplicando un análisis de beneficio-costo donde los beneficios en llamadas atendidas se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

- Beneficio en llamadas atendidas:

$$(Cantidad \ de \ llamadas \ anuales) * (\% \ de \ llamadas \ atendidas) * (tiempo \ de \ atención) * (costo \ por \ llamada)$$

Donde:

Total de llamadas entrantes: 24,584 mensuales

% de llamadas atendidas: 87%, el cual se determinó por medio de la división del total de llamadas atendidas dentro del total de llamadas entrantes.

Tiempo de atención o duración de llamada promedio: 2.5 minutos

Costo por llamada: US \$0.046, según la información de cotizaciones por *outsources*.

$$\frac{24,584 \text{ llamadas}}{\text{mes}} * \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} * 0.87 * \frac{2.5 \text{ minutos}}{\text{llamada}} * \frac{\text{US } \$0.046}{\text{minuto}} = \text{US } \$29,515.55 / \text{año}$$

Costos:

- Los Costos de la operación actual según la información de tabla VIII.

$$\text{US } \$62,201.00 / \text{año}$$

Por lo tanto aplicando la relación beneficio-costos

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{US } \$29,515.55 / \text{año}}{\text{US } \$62,201.00 / \text{año}} = 0.47$$

Lo cual indica que la inversión actual no se justifica, ya que según el análisis por cada dólar invertido anualmente, únicamente se está recuperando US \$0.47 y se está incurriendo de un gasto de US \$0.53.

2.7. Deficiencias actuales del servicio

Con base en la evaluación realizada se pudieron determinar las deficiencias del servicio que actualmente se presta, convirtiéndose en áreas de desarrollo y oportunidad para la implementación de nuevos sistemas y propuestas a evaluar.

Entre estas áreas de oportunidad se encuentran:

- Coordinación deficiente del departamento
- Falta de seguimiento al servicio prestado
- No existen sistemas de evaluación de servicio
- Falta de determinación y reducción de tiempos de ocio
- Poca tecnología e infraestructura
- Alto costo de inversión en relación a los beneficios obtenidos

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA OPERACIÓN ACTUAL CONTRA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE *OUTSOURCING*

3.1. El servicio *outsourcing* especializado en atención telefónica (*call center*)

El *outsourcing*, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al *outsourcing* como mecanismo para reducir costos, para este caso se alcanzaría hasta un 47% aproximadamente, puede observarse con anterioridad al aplicar la relación beneficio- costo de la operación actual.

Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

El *outsourcing* podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Este lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el *outsourcer* (la compañía que presta el servicio de *outsourcing*), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias, como lo es este caso, el del Servicio al Cliente. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

En la actualidad, existen ya varias empresas dedicadas a la atención telefónica que prestan servicios personalizados para los clientes, sin embargo es necesario identificar las características que estos centros deben tener para saber si este es lo suficientemente profesional y adecuado para administrar la cartera de clientes de la empresa, pudiendo realizar controles reales de la afluencia de llamadas y monitoreos de calidad para ofrecer otro tipo de soluciones y beneficios más que únicamente la atención telefónica, ya que estos *outsourcers* poseen infraestructura, tecnología y recurso humano que crea una diferencia del centro de atención telefónica en comparación a los demás.

3.2. Beneficios prestados

- Elevar la eficiencia del servicio prestado al cliente.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Trasladar el costo de los salarios de los empleados y los gastos administrativos designados al área de Servicio al Cliente al *outsourcer* que preste el servicio.

- Reducir el costo de inversión de recursos y utilizarlos para otros propósitos en otras áreas.
- Expandir las operaciones en los demás centros de distribución de la empresa por un costo de inversión significativamente reducido en comparación a desarrollarlo dentro de la misma
- Retroalimentación por medio de ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos y los demás servicios que se prestan.
- Mejora la productividad de la empresa, la calidad del servicio, la utilización de los recursos, la disponibilidad y rendimiento; y una logística de distribución más confiables y eficiente.

3.2.1. Personal calificado

A continuación se presenta los requisitos necesarios de un agente de Centro de Atención al Cliente especializado:

- Edad comprendida entre los 18 y 30 años.
- Estudios mínimos requeridos de nivel diversificado en cualquier área ya que la especialidad no es determinante.
- Dominio de otro idioma distinto al español, de preferencia el idioma inglés.
- Conocimientos básicos de computación, y buena orto-caligrafía.
- Paciente, emprendedor, con espíritu de servicio, facilidad de palabra y capacidad de escuchar a los clientes para poder orientarlos en situaciones difíciles y brindar soluciones rápidas.

3.2.2. Tecnología e infraestructura necesarias

Un Centro de Atención al Cliente debe contar con tecnología e infraestructura que le permita brindar un servicio de calidad por medio de la interacción entre el sistema telefónico, el informático y el cliente.

Los elementos tecnológicos que como mínimo debe tener un Centro de Atención al Cliente para ser eficiente son:

- **Planta telefónica:**

Aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una organización y las distribuye a los distintos puestos de trabajo. Este integra varios números en uno solo de tal forma en que los clientes marcan el número principal y este les brinda acceso a una serie de canales controlados por una central de conmutación de llamadas telefónicas, que en líneas análogas es conocida como PBX (*Private Branch Exchange*) y en enlaces digitales como CDN (*Control Directory Number*).

- **Servidor CTI (*Computer Telephone Integration*):**

Es el que se encarga de coordinar todos los componentes *hardware* y *software* del Centro de Atención al Cliente, realizar la interacción de los sistemas de información y las posiciones de trabajo, así como de la estructuración y almacenaje de información para reportes de operación.

- **Servidor de bases de datos:**

Son equipos de computación donde se almacena la información de los clientes.

- **Sistema Interactivo de Respuesta de Voz (IVR) por sus siglas en inglés *Interactive Voice Response*:**

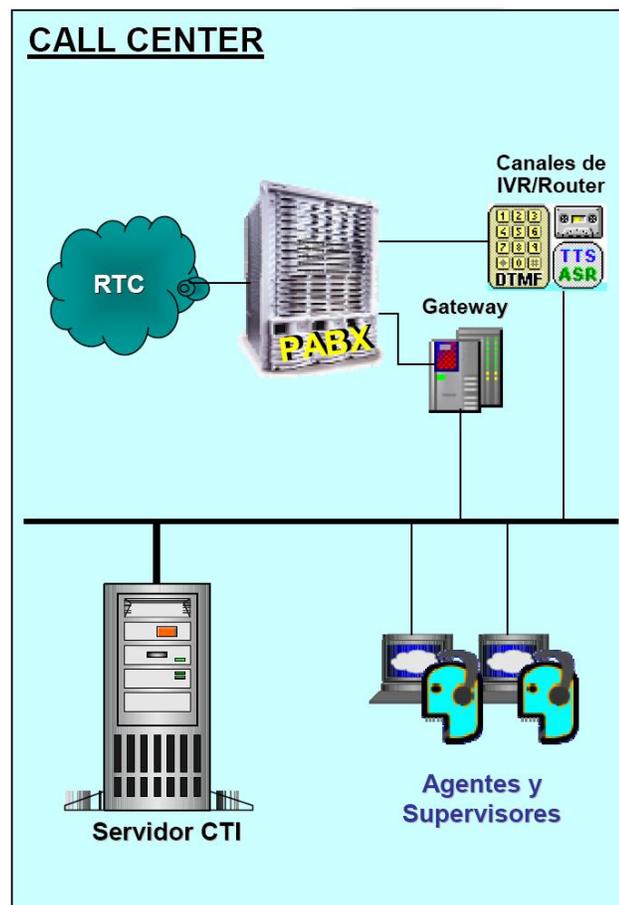
Es un sistema encargado de la gestión de llamadas entrantes de la empresa, que permite y facilita a los clientes que llaman el acceso a la información de las bases de datos de la empresa. Se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, dejando para los agentes

la atención especializada y específica de los requerimientos de los usuarios llamantes.

- **Estación de trabajo de los agentes:**

Cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los distintos usuarios.

Figura 10. Tecnología y distribución de un *call center*



Fuente: www.altitude.com

3.2.3. Servicios de calidad

Por calidad, se entiende al conjunto de características de un bien o servicio que cumplen con los estándares y brindan la satisfacción de las necesidades técnicas del producto; en los centros de atención al cliente existen sistemas para la medición de parámetros en línea o por datos históricos. En línea se muestran los reportes en tiempo real donde se puede conocer el tipo de actividad que realizan los agentes, para identificar si están atendiendo alguna llamada sea entrante o saliente, la cantidad de llamadas atendidas acumuladas en el período actual, llamadas en espera, máximo tiempo en espera, porcentaje acumulado de nivel de servicio durante el período analizado.

Para datos históricos se puede evaluar el desempeño del Centro de Atención al Cliente en fechas pasadas, por medio de niveles de servicio, accesibilidad, llamadas en espera, así como información de la demanda de atención total, la capacidad de atención y tiempo promedio de atención por agente y tipo de llamada.

Por medio de la información obtenida, se puede controlar fácilmente el cumplimiento de los estándares de calidad, pero también existe la posibilidad de realizarlo por medio de aplicaciones que permitan monitorear voz, datos, almacenar información histórica y realizar muestreos aleatorios de agentes por día, de tal forma que se puedan obtener grabaciones de voz y datos de llamadas reales al mismo tiempo; así como mediciones del ingreso de llamadas que permitan conocer la demanda de clientes por intervalos de tiempo que permitirían definir los horarios de mayor afluencia de llamadas pudiendo asignar prioridades por tipo de llamada, de tal forma que la distribución de llamadas se realiza según la importancia de las mismas y los agentes según sus habilidades

pueden ser más eficientes apoyando a otros agentes que tengan llamadas en espera y tener la oportunidad de atender en su mayoría las llamadas entrantes.

Tabla IX. Formato para la medición de la calidad del Servicio al Cliente

SATISFACCION DEL CLIENTE					
	1	2	3	4	5
Percepción de los clientes (Medición de satisfacción):					
Accesibilidad.					
Flexibilidad y actitud proactiva.					
Atencion brindada					
Capacidad de respuesta.					
Adecuación del producto/servicio a las necesidades.					
Tiempo de entrega del producto/servicio.					
La fiabilidad del producto.					
Reclamos					
Premios e Incentivos					
Escala de Medición específica					
1= Pesimo					
2= Mal					
3=Regular					
4=Bien					
5= Excelente					

Fuente: elaboración propia

3.2.4. Sistemas de seguridad de información

Es muy importante que la información que maneja la empresa cuente con un sistema de seguridad que le permita respaldarse al momento de suscitarse alguna anomalía, ya que en la mayoría de los casos la información esta almacenada y procesada en varias computadoras, puede ser confidencial para algunas personas o no, puede ser mal utilizada o divulgada, puede estar sujeta a robos, sabotaje o fraudes y en fin, muchos factores que hacen que la información este insegura. El uso de las computadoras debe ser adecuado y tener restricciones para uso ajeno, copia de programas de la organización acceso directo o telefónico a bases de datos; el sistema de acceso se debe contemplar de acuerdo al nivel de seguridad de acceso, empleo de las claves

de acceso; y por último, la cantidad y tipo de Información que se introduce en las computadoras debe considerarse como un factor de alto riesgo ya que podrían producir que la información este en manos de algunas personas no autorizadas, y en casos hay perdida de datos y fuga de información. Para evitar la fuga de información el *outsourc*e deberá contar con un formato de autorización de acceso a sistemas y base de datos como el que se presenta a continuación:

Tabla X. Formato de solicitud y autorización de usuarios

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN DE USUARIO		
Sistema:		
Nombre, código y Extensión del Usuario		
Puesto		
Departamento		
<hr/>		
Solo para llenado en departamento de soporte técnico	Ingreso Sistema Operativo	Ingreso a sistema
User ID		
Password		
<hr/>		
Status	Alta <input type="checkbox"/>	Modificación <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>
<hr/>		
Persona que Firma	Firma	Fecha
Gerente Responsable del usuario		
Autoriza administrador de usuarios del sistema		
Administrador del seguridad del sistema de IT		
Usuario (Firma de Recibido)		
<hr/>		
<p>Políticas y responsabilidades del usuario El gerente responsable del usuario es el encargado de solicitar al administrador de usuarios del sistema el Alta, Baja o Modificación de un usuario dentro del sistema. El agente al recibir un User ID debe cambiar el password que recibe mediante este formato y firmar por la recepción del mismo. La vigencia del password es temporal y está definido dentro del sistema. Cada vez que el sistema le solicite cambio de password los usuarios son responsables del cambio del mismo. El User ID del sistema es personal e intransferible. El agente es el único responsable de mantener la confidencialidad de su password y de todos los accesos que se realicen al sistema con su User ID. El usuario será responsable absoluto del uso que se le dé a la información que tiene acceso su User ID. Cualquier uso indebido del User ID será sancionado de acuerdo a las políticas de la empresa. En caso de que el usuario olvide o extravíe su password, este debe solicitar al administrador de usuarios del sistema el cambio del mismo. El administrador de usuarios del sistema es el único autorizado para cambiar o pedir el cambio de password al administrador de la seguridad del sistema de IT. Habiendo leído todas las normas anteriores, todos los abajo firmantes están de acuerdo y al firmar aceptan la responsabilidad y obligación de velar por el cumplimiento de las mismas.</p>		
<hr/>		
Original	Administrador de usuarios del sistema	
Copia	Usuario	
	Administrador de seguridad del departamento de soporte técnico	

Fuente: elaboración propia

3.2.5. Medición de estados anímicos de los clientes

Dentro de los servicios adicionales que prestan las empresas dedicadas al Servicio al Cliente, se encuentra el registro de todas las grabaciones de las llamadas entrantes y salientes que en determinado momento permiten verificar si un cliente expresa molestia por el servicio que recibió.

Es posible consultar las grabaciones de las llamadas que demostrarían si en efecto recibió un mal servicio de parte del agente o si existieron factores extrínsecos de parte del cliente, que pudiesen provocar este tipo de reacción.

Por ejemplo, si un cliente llama exaltado y molesto, denotando una premura de atención; y un agente, que debe regirse por un protocolo de atención establecido, puede provocar una reacción de desesperación en el cliente, ya que durante este lapso de tiempo el agente deberá consultar cierta información por seguridad y el cliente puede o no ser receptivo a este procedimiento.

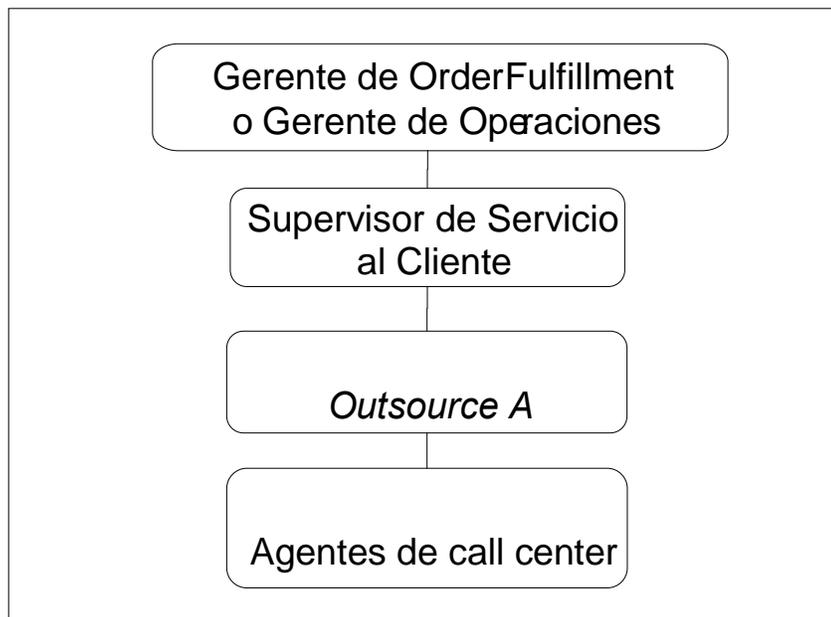
Es importante mencionar que al cliente siempre se le comunica que por cuestiones de seguridad la llamada está siendo grabada.

3.3. Evaluación del servicio *outsourcing*

Al evaluar los beneficios y riesgos que se pueden obtener al momento de girar las actividades del Servicio al Cliente a un *outsourc*e, los beneficios prevalecen, ya que las mejoras económicas y operativas que se obtienen son más que los riesgos en los que se incurriría al momento de su aplicación. Al momento de subcontratar al *outsourc*e no existe la necesidad de modificar la estructura organizacional, sin embargo se reduciría el recurso humano del área

de Servicio al Cliente y el presupuesto establecido tendrá una reducción de costos, en la minimización del tiempo invertido para el cálculo de planillas de pago, y prestaciones de ley.

Figura 11. Nuevo organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

3.3.1. Número de llamadas atendidas

Es el índice que permite identificar la afluencia de todas aquellas llamadas que fueron contestadas, esto con el fin de determinar indicadores de servicio, tiempo de atención y el comportamiento de las mismas en relación a las diferentes actividades (campañas, promociones, lanzamientos de productos nuevos) de la empresa.

3.3.1.1. Tiempo promedio de atención

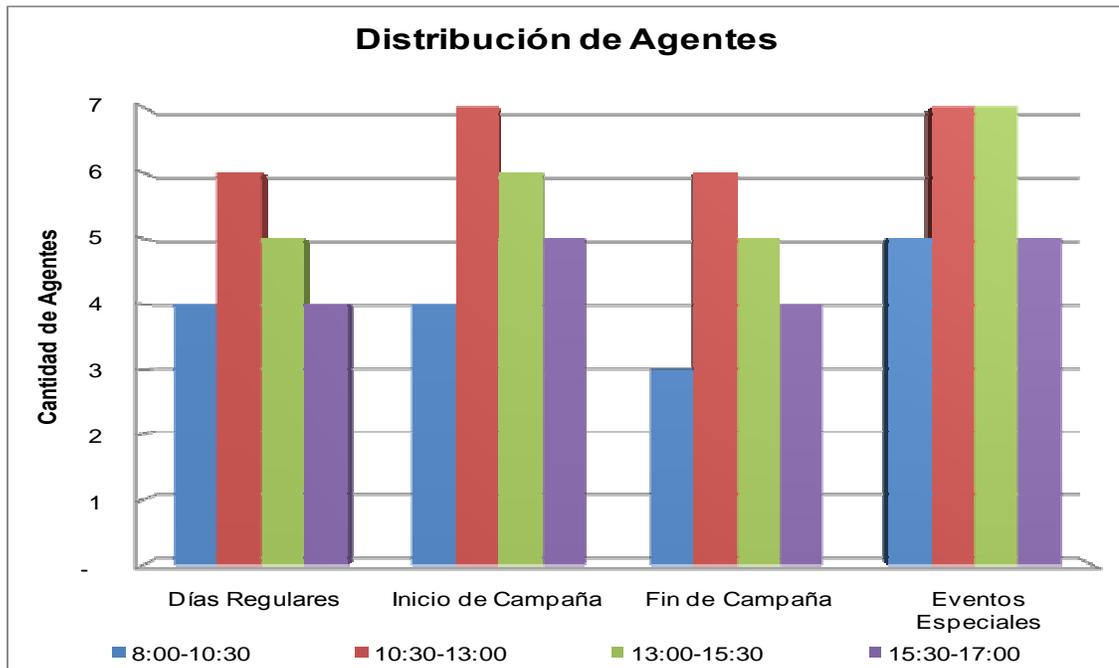
En una semana laboral de lunes a viernes en horario de 8 a 5 de la tarde, se ha determinado que durante el horario correspondiente al almuerzo, existe una menor atención en las llamadas puesto que no existe personal durante ese lapso de tiempo, sin embargo con la tercerización se podrá cubrir estos tiempos muertos en el servicio de atención al cliente.

Tabla XI. Distribución de agentes por horario

Distribución de agentes	Días Regulares	Inicio de Campaña	Fin de Campaña	Eventos Especiales
8:00-10:30	4	4	3	5
10:30-13:00	6	7	6	7
13:00-15:30	5	6	5	7
15:30-17:00	4	5	4	5

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Comportamiento de la distribución de agentes



Fuente: elaboración propia

3.3.2. Número de llamadas perdidas

Adicional a los servicios de calidad que ofrece un *outsorce* de Centro de Atención al Cliente, no se puede descartar que una llamada se pierda, ya que a pesar que se garantiza la atención de todas las llamadas entrantes, es posible que exista aproximadamente un 2% de llamadas perdidas, que es la diferencia entre los porcentajes de llamadas perdidas/atendidas (15%) y el porcentaje de llamadas perdidas/entrantes (13%); este último se determinó dividiendo el total de llamadas perdidas dentro del total de llamadas entrantes.

3.3.2.1. Posibles causas

Dentro de las posibles causas se encuentran:

- El aumento de llamadas entrantes no previsto
- Ausentismo de los agentes
- La desesperación del cliente, lo que provoca que corte la llamada antes de ser atendido.
- Por problemas técnicos en la planta telefónica

3.3.3. Número de llamadas en espera

Una llamada en espera es potencialmente una llamada perdida, no obstante cabe destacar que la llamada en espera sea motivo de que el agente debe recopilar la información solicitada por el cliente consultando fuentes externas a su entorno. Sin embargo una llamada en espera prolongada es sinónimo de un servicio deficiente.

3.3.3.1. Posibles causas

- La no disponibilidad de la información solicitada por el cliente
- El aumento de llamadas entrantes no previsto
- Falta de agentes disponibles por la saturación del sistema de información y afluencia de llamadas

3.3.3.2. Cobertura de atención

Un *outsourcing* dedicado a la atención personalizada de clientes ofrece un servicio de atención 24/7 (7 días a la semana, las 24 horas del día), lo cual permite a los clientes tener mayor accesibilidad de información.

A diferencia de implementar un servicio de este tipo en la empresa en donde se tendría que incurrir en el pago de horas extras de los agentes para tener una cobertura los 7 días de la semana, las 24 horas.

3.3.4. Medición de la satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción del cliente, primero se debe repetir que el cliente evalúa varios aspectos (indicadores) respecto del servicio que recibe de una empresa, por lo que entonces al medir su satisfacción no lo podemos llevar a cabo con una sola pregunta.

Si el cliente considera varios indicadores (toma en cuenta 5 distintos: tangibles, cumplimiento de expectativas, actitud del personal, habilidades del personal y empatía) para evaluar la calidad en el servicio que recibe, entonces debemos buscar medir todos los aspectos de estos, de no ser así, la medición

no será muy útil para tomar acciones de mejora, porque no representará la realidad de la opinión del cliente en cuestión.

Los expertos en la investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7 asignándoles una escala específica.

Por ejemplo,

1 = Pésimo

2 = Mal

3 = Regular

4 = Bien

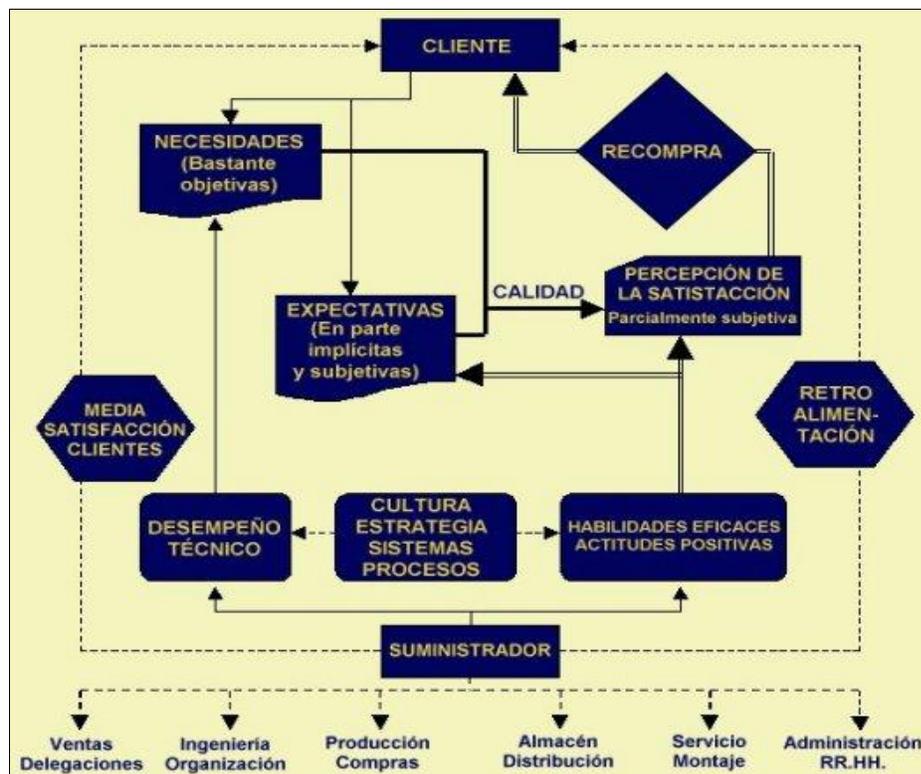
5 = Excelente

Uno de los primeros problemas que se encuentra al momento de medir eficientemente la satisfacción del cliente, es que la mayoría de los clientes no están dispuestos a participar en este tipo de evaluaciones si éstas son largas; lo cual genera problemas porque para aumentar la satisfacción del cliente, se requiere mayor detalle sobre su insatisfacción.

Cuando los clientes reciben el cuestionario para llenarlos de manera individual, la respuesta no es tan favorable, debido a que están dispuestos o interesados a contestar el cuestionario, pero por falta de tiempo no lo pueden llevar a cabo; o sienten temor a represalias por expresar sus opiniones y en otros casos es porque no entendieron algunas preguntas. Sin embargo, cuando se evalúa a los clientes de manera personal o telefónica, el cliente responde favorablemente debido a que toman la encuesta como una actividad de trabajo, lo cual disminuye el riesgo de que no tenga tiempo para ella; de igual forma como el encuestador es alguien ajeno, su temor a represalias disminuye

drásticamente por lo que expresa sus opiniones verdaderas y también debido a que otra persona lo orienta, puede preguntar sus dudas y hasta cuestionar el enfoque de las preguntas, asegurando que las contestará adecuadamente.

Figura 13. Diagrama del proceso de la satisfacción del cliente



Fuente: www.ceocant.es

3.4. Eficiencia del servicio *outsourcing*

Uno de los objetivos en la contratación de un servicio *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente, es lograr una mejor calidad de servicio prestado y una mayor eficiencia en los recursos utilizados. Cuando el servicio ya ha sido contratado es necesario realizar una evaluación que permita determinar si el servicio que está prestando cumple con las disposiciones que se establecieron en las negociaciones previas a su contratación. Una forma en que se puede

evaluar las garantías del servicio es por medio del uso de métodos estadísticos que permiten seleccionar muestras, realizar encuestas, tabularlas e inferir comportamientos y actitudes de los clientes con base en estos resultados. Esto permitiría asegurarse que el servicio prestado es eficiente en la atención de los clientes de la empresa.

3.4.1. En llamadas atendidas satisfactoriamente

Cuando se refiere a un servicio eficiente en llamadas atendidas se expresa una serie de factores que en conjunto se deben evaluar para determinar que tan eficiente y de que calidad fue el servicio prestado.

Un servicio eficiente es aquel que brinda:

- Atención inmediata, completa y exclusiva
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente, placer al servir al cliente y de agradecimiento
- Receptividad a preguntas y prontitud en la respuesta
- Explicación de procedimientos
- Atención a los reclamos y solución a los mismos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

3.4.2. Relación llamadas perdidas/atendidas

Un *outsorce* de un Centro de Atención al Cliente ofrece el 100% de atención en todas las llamadas que ingresan a la planta telefónica, sin embargo existe la probabilidad de que por factores anteriormente mencionados el servicio no sea del todo eficiente, ya que se puede incurrir hasta un 5% en relación de las llamadas perdidas con las llamadas atendidas.

3.4.3. Monitoreo en llamadas de calidad

Un Centro de Atención al Cliente cuenta con metodologías de supervisión para la evaluación del servicio que presta, este puede ser validado cuantitativa y cualitativamente con base en la eficiencia de la operación realizada, lo que permite mantener estándares y basarse en ellos para mantener la calidad de su desempeño. La evaluación cuantitativa se maneja con base en datos de operación históricos del sistema de las evaluaciones de satisfacción realizadas al cliente.

Para la evaluación cualitativa se necesita diseñar un sistema de calificación de atención en llamada; esta labor la realiza el departamento de control de calidad del *outsorce* y permite retroalimentar a cada agente de cómo ha sido su performance en la atención de los clientes, haciendo énfasis en las deficiencias para evitar reincidencia de esos errores y prestar un servicio enfocado a la mejora continua.

3.5. Costo de la operación del servicio *outsourcing*

Por medio del *outsourcing* es viable hacer una reducción de costos asociados principalmente con la operación, ejecución de funciones e inversiones de infraestructura, ya que se puede aprovechar la oportunidad de las inversiones que han hecho otras empresas, con el fin de prestar servicios a otras empresas (*outsource*), reduciendo así los recursos que se necesitan para prestar el Servicio al Cliente, y estos pueden ser aplicados en otras áreas de la empresa. De igual forma representa una ventaja, ya que se evita tener recursos ociosos muy comunes cuando la actividad es baja.

3.6. Relación Beneficio/Costo

Otra de las ventajas al contratar un centro de atención telefónica externo es que se elimina los costos fijos y los gastos administrativos, ya que al momento de contratar al *outsource* sólo se está pagando el tiempo real del agente del Centro de Atención al Cliente al momento de la ejecución de su labor y no su período de comida ni en sus tiempos de ocio.

Aplicando un análisis de beneficio-costos donde los beneficios al reducir las llamadas perdidas se obtienen aplicando la siguiente fórmula:

Beneficios:

- Ahorros anuales en llamadas perdidas

$(\text{Cantidad de llamadas anuales}) * (\% \text{ de llamadas perdidas}) * (\text{tiempo de atención}) * (\text{costo por llamada})$

Donde:

Total de llamadas entrantes: 24,584 mensuales

% de llamadas atendidas: 13%, el cual se determinó por medio de la división del total de llamadas perdidas dentro del total de llamadas entrantes.

Tiempo de atención o duración de llamada promedio: 2.5 minutos

Costo por llamada: US \$0.046, según la información de cotizaciones por *outsources*.

$$\frac{24,584 \text{ llamadas}}{\text{mes}} * \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} * 0.13 * \frac{2.5 \text{ minutos}}{\text{llamada}} * \frac{\text{US } \$0.046}{\text{minuto}} = \text{US } \$4,410.37 / \text{año}$$

El beneficio obtenido por la reducción de las llamadas perdidas es de US \$4,410.37 anuales.

- Ahorros anuales en llamadas realizadas

(Cantidad de llamadas anuales)*(% de llamadas salientes)*(tiempo de atención)*(costo por llamada).

Donde:

Total de llamadas entrantes: 24,584 mensuales

% de llamadas salientes: 50% el cual corresponde a la proporción de llamadas que se realizan actualmente en el área del Servicio al Cliente.

Tiempo de atención o duración de llamada promedio: 2.5 minutos

Costo por llamada: US \$0.046, según la información de cotizaciones por *outsources*.

$$\frac{29,224 \text{ llamadas}}{\text{mes}} * \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} * 0.5 * \frac{2.5 \text{ minutos}}{\text{llamada}} * \frac{\text{US } \$0.046}{\text{minuto}} = \text{US } \$20,164.56 / \text{año}$$

El beneficio obtenido por la reducción de las llamadas salientes es de US \$20,164.56 anuales.

Costo actual de la operación de acuerdo a la información de la tabla VIII, que al reducirse o eliminarse implica un ahorro en la operación.

$$\text{US } \$62,201.00 / \text{año}$$

Realizando una sumatoria de los beneficios obtenidos al reducir los costos de llamadas perdidas, llamadas salientes y el costo actual de la operación se obtiene:

$$\text{US } \$4,410.37 / \text{año} + \text{US } \$20,164.56 / \text{año} + \text{US } \$62,201.00 / \text{año} = \text{US } \$86,775.93 / \text{año}$$

Costos:

- El Costo de la inversión se obtiene calculando un Valor Presente Neto por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{US } \$83,738.99 \text{ (A/P, 17\%, 2)}$$

Donde:

A/P: La anualidad dado un presente

Tasa de interés: 17%, siendo esta una tasa de interés ficticia

Costo de la inversión de la subcontratación de un *outsourcer*:

US \$83,738.99

Tiempo de duración del proyecto: 2 años.

$$\text{US } \$83,738.99 * \left(\frac{0.17 * (1 + 0.17)^2}{(1 + 0.17)^2 - 1} \right)$$

$$\text{US } \$83,738.99 \text{ (0.6308)} = \text{US } \$52,825.02$$

- Costo inicial de acuerdo al pago único que exige el *outsorce* para dar por iniciada la relación comercial y sus operaciones.

$$\text{US } \$1,421.34$$

El total de los costos, se obtiene de la sumatoria del costo de la inversión y el costo inicial por año:

$$\text{US } \$52,825.02/\text{año} + \text{US } \$1,421.34 = \text{US } \$54,246.36/\text{año}$$

Aplicando la relación beneficio-costo:

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{\text{US } \$86,775.93/\text{año}}{\text{US } \$54,246.36/\text{año}} = 1.60$$

Lo cual indica que si se justifica la subcontratación del servicio outsourcing, ya que según el análisis por cada dólar invertido anualmente, se tiene un ahorro de US \$1.60.

3.7. Análisis comparativo del actual departamento de Servicio al Cliente contra un servicio *outsourcing*

FACTOR	SERVICIO ACTUAL	OUTSOURCING
Monitoreo de llamadas	X	X
Compilación de información por medio de reportes	X	X
Control de calidad	X	X
Grabación de llamadas		X
Conectividad internacional		X

Transmisión de Datos de alta velocidad		X
Tecnología e infraestructura	X	X
Plantas telefónicas	X	X
Servidor CTI		X
<i>Customer Relationship Management</i>	X	X
Servidor de bases de datos	X	X
Seguridad de Información		X
Estaciones adecuadas de trabajo por agente		X
Acceso a Internet alta velocidad por banda ancha		X
Redes corporativas locales e internacionales		X
Voz corporativa sobre IP		X
Telefonía IP		X
Video conferencia		X
Ancho de banda		X

4. DESARROLLO DEL PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO *OUTSOURCING*

4.1. Posibles alternativas que sustituyan las necesidades de la empresa

Las oportunidades de mejora en el Departamento de Atención al Cliente se determinaran con base en las necesidades actuales de la empresa. Las deficiencias encontradas como la falta de coordinación del departamento, falta de seguimiento, sistemas de evaluación, tecnología e infraestructura deficiente y un elevado costo de operación son factores determinantes que han influenciado la toma de decisiones de subcontratar un sistema de *outsourcing* de Centro de Atención al Cliente.

Entre las posibles alternativas que se evaluarán para satisfacer estas necesidades se encuentran:

Empresa A:

- Cobertura internacional
- Transmisión de datos de alta velocidad
- Acceso a internet de alta velocidad por banda ancha
- Redes corporativas locales e internacionales
- Servicio de grabación de voz
- Cartera de clientes que utilizan la infraestructura de fibra óptica y microonda para envío de información a través de redes corporativas

- Sistema CRM, como sus siglas en inglés *customer relationship management*
- Servicios IP, como sus siglas en inglés *internet protocol*
- Seguridad y confidencialidad de la información
- Redundancia en los enlaces que garantizan su comunicación
- Servicio de soporte técnico 24/7
- Equipo altamente calificado y recursos logísticos para el mantenimiento de los enlaces

Empresa B:

- Plataforma de *contact center* y estrategias CRM
- Voz sobre IP y aplicaciones web
- El tráfico de llamadas que viaja por Internet lo realiza a través de VPN
- *Firewalls*
- Servicios 24/7
- Soporte técnico por grupos especializados de ingeniería
- Confidencialidad, flexibilidad y experiencia
- Estaciones con monitoreos de calidad en tiempo real
- Procesos operativos basados en las normas de calidad para mantener la mejora continua en el desempeño operativo
- Cámaras de vigilancia, con acceso web
- Control de acceso físico
- Ups y planta de energía eléctrica
- Servidores de *back up* y equipos con redundancia interna
- Control de temperatura

Empresa C:

- Diálogo CRM, grabación de llamadas y central PBX
- Marcación predictiva
- Sistemas IVR
- Adecuaciones físicas
- Estaciones *back office* y Centro de Atención al Cliente
- Desarrollo de aplicaciones en entornos dinámicos y cambiantes.
- Uso de pantallas emergentes para disponer inmediatamente de los datos completos del usuario.
- Visión total de la productividad de agentes con la funcionalidad de supervisión y reportes en tiempo real.
- Marcador predictivo para aumentar el rendimiento de llamadas salientes.
- Utilización de BPO/CRM como en sus siglas en inglés *business process outsourcing/customer relationship management*
- Resolución de primer contacto (FCR- *First Call Resolution*)
- Servicio de ventas multicanal, crédito y cobranza
- Soporte técnico especializado

4.1.1. Bases para la licitación del servicio

Cuando se ha consensuado de que es necesario implementar un *outsourcing* de Centro de Atención al Cliente, es importante considerar todos los aspectos para la ejecución del proyecto; es por eso que en la fase de negociación se deben determinar los criterios a valorar para la selección del proveedor, la subcontratación, los regímenes de confidencialidad, la ubicación, los riesgos, el tratamiento de datos, aplicación de las normativas establecidas y vigencia de las mismas.

De igual forma se debe evaluar la responsabilidad de la empresa externa, el precio de los servicios, las generalidades técnicas, la capacidad, plazos y cronogramas para la puesta en marcha del proyecto y lo más importante, la información necesaria para la formalización del contrato.

Entre las bases legales necesarias para llevar a cabo la contratación del *outsourcing*, el Código de Comercio guatemalteco establece en el Artículo 707, del capítulo II del libro IV; que en los contratos de suministro **“una parte se obliga mediante un precio, a realizar a favor de la otra, prestaciones periódicas o continuadas de cosas muebles o servicios”**.

Para la elaboración de dicho contrato, es necesario realizar un análisis de las cláusulas para determinar el alcance y las características del servicio, los puntos y acuerdos clave que deberán quedar establecidos en el contrato, el objeto del contrato, el detalle del o de los servicios a prestar, la relación entre las partes, la no exclusividad con el *outsourcing* para tener la posibilidad de contratar varios proveedores, la vigencia que tendrá el contrato, la duración de los servicios, posibles prórrogas y plazos de invalidación del contrato.

También se debe contemplar la dirección y control de los servicios, la responsabilidad operativa del proveedor, las consideraciones y requisitos imprescindibles para el desarrollo de la operación, el modelo de conversación, las responsabilidades de los agentes y demás personal involucrado de distinto nivel, la cobertura del servicio, la distribución de los horarios, el recurso humano, la metodología de los procesos de selección de los agentes y la adecuación de perfiles.

En el aspecto técnico y de infraestructura se examina las instalaciones y equipos, las ubicaciones requeridas y condiciones de ergonomía para los agentes, la exclusividad del espacio y adecuación corporativa; la descripción de la infraestructura, los requerimientos de compatibilidad a cumplir, los parámetros específicos, los planes de contingencia.

Como parte de la mejora continua y control de calidad es necesario establecer los objetivos generales y específicos de la subcontratación, los controles de calidad, los estándares de referencia, las auditorías del servicio que se realizaran, las grabaciones de las llamadas, los reportes que se administrarán, los modelos de aprovisionamientos.

Y como clausula especifica es muy importante constituir una posible cancelación anticipada del contrato, donde estipule las causas de la resolución anticipada del contrato, las responsabilidades y el proceso de traslado.

4.1.1.1. Requerimientos técnicos

Para que un Centro de Atención al Cliente pueda ejecutar sus actividades, es necesario que cuente con un ancho de banda de buena calidad, con una red privada virtual, que en el caso del internet se requiere un ancho de banda mínimo de 40kbps por agente (de 55kbps si el agente utiliza la aplicación de CRM).

La calidad del ancho de banda es un factor determinante para la calidad de las llamadas, sin embargo es necesario cumplir con ciertos requerimientos de la computadora que utilizará el agente, por ejemplo: el ordenador deberá tener un procesador Pentium 4 o Celeron como mínimo, una memoria RAM de

512MB aunque es recomendable 1GB, memoria en disco de por lo menos 120GB, sistema operativo Windows XP o Vista, tarjeta de red de 100Mbps, tarjeta de audio o similar y un *software* de antivirus para la seguridad de la información. También deberá contar con una conexión ADSL o cable modem dedicada. La red debe estar dedicada exclusivamente a esta aplicación ya que el uso simultáneo de otras aplicaciones degradan la calidad de la conversación.

4.1.2. Evaluación de las alternativas

La evaluación aunque es la parte fundamental del estudio es la base para decidir sobre el propuesta, ya establecidas las alternativas se procede a evaluar cada una de ellas, a través de un análisis de valor presente neto, VPN, y establecer la opción más rentable en cuanto a la inversión a realizar.

4.1.2.1. Evaluación por cotizaciones

Para realizar la evaluación de los *outsources*, es necesario considerar aquellas que llenen las expectativas y requerimientos de la empresa, por otra parte identificar cuál es la mejor oferta por medio del precio ofrecido por servicio y garantías del mismo, esta se efectuará mediante la comparación de cada una de las cotizaciones. Un método para realizar dicha evaluación es por medio de la determinación del valor presente neto (VPN), ya que este método sirve para analizar flujos de efectivo convertidos a un equivalente en el presente, fijándose en el inicio de la operación.

A continuación en la siguiente tabla se detallan los gastos en los que se incurrirá aun después de implementada la propuesta debido que son gastos puramente administrativos, que no pueden eliminarse porque son parte de los rubros generales de la compañía.

Tabla XII. Gastos administrativos

Gastos administrativos	
Papelería	US \$800.00
Gastos de teléfono	US \$6,432.00
Otros gastos	US \$2,200.00
Total gastos administrativos	US \$9,432.00

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el resumen de la inversión de cada una de las alternativas a evaluar, donde se consideró el mismo monto inicial para las tres opciones, ya que fue por la negociación realizada por la empresa, estableciendo dicho monto.

El monto mensual u el monto anual se obtuvieron con base en las cotizaciones otorgadas por cada una de las empresas *outsourc* en función de los beneficios que ofrece.

Tabla XIII. Propuestas de servicio *outsourcing* de *call center*

Propuestas	Monto inicial	Monto mensual	Monto anual
Empresa A	US \$1,421.34	US \$6,978.25	US \$83,738.99
Empresa B	US \$1,421.34	US \$7,908.58	US \$94,902.98
Empresa C	US \$1,421.34	US \$8,890.25	US \$106,683.06

Fuente: elaboración propia

Ventas anuales: US \$620,650.12¹

Tiempo de duración de proyecto: 2 años

Tasa de interés (i): 17%²

A continuación se presenta el análisis económico-financiero para la empresa *outsorce A*.

Empresa A

Determinando el Valor Presente Neto, VPN, para la empresa A.

Donde:

Monto anual: US \$83,738.99

Monto inicial: US \$1421.34

Tasa de interés: 17% siendo una tasa de interés ficticia

Tiempo de duración del proyecto: 2 años

$$US \$83,738.99 + \$US1,421.34 * (A/P, 17\%, 2)$$

$$US \$85,160.33 * \left(\frac{0.17 * (1 + 0.17)^2}{(1 + 0.17)^2 - 1} \right)$$

$$US \$85,160.33 * (0.6308) = US \$53,721.65$$

El costo de la inversión de la empresa A es de US \$53,721.65.

¹ Datos estimados debido a la confidencialidad de la empresa

² Tasa de interés ficticia

Tabla XIV. Análisis económico para empresa A

Empresa A	Año 0	Año 1	Año 2
Proyecto	US \$1,421.34	US \$620,065.12	
Financiamiento	US \$85,160.33	US \$53,721.65	US \$53,721.65
Gastos		US \$9,432.00	US \$9,432.00
Inversionista	US \$83,738.99	US \$556,911.47	US \$44,289.65

Fuente: elaboración propia

Calculando, el VPN se obtiene:

$$\text{VPN} : -\text{US } \$83,738.99 + \text{US } \$556,911.14 * (\text{P/F}, 17\%, 1) + \text{US } \$44,289.65 * (\text{P/F}, 17\%, 2)$$

$$\text{VPN} : -\text{US } \$83,738.99 + \text{US } \$556,911.14 * \left[\frac{1}{(1+0.17)^1} \right] + \text{US } \$44,289.65 * \left[\frac{1}{(1+0.17)^2} \right]$$

$$\text{VPN} : -\text{US } \$83,738.99 + \text{US } \$475,992.71 + \text{US } \$32,354.19$$

$$\text{VPN} : \text{US } \$424,607.91$$

A continuación se presenta el análisis económico-financiero para la empresa *outsourcing B*.

Empresa B

Determinando el Valor Presente Neto, VPN, para la empresa B.

Donde:

Monto anual: US \$94,902.98

Monto inicial: US \$1421.34

Tasa de interés: 17% siendo una tasa de interés ficticia

Tiempo de duración del proyecto: 2 años

$$\text{US } \$94,902.98 + \text{US } \$1,421.34 * (\text{A/P}, 17\%, 2)$$

$$\text{US } \$96,324.32 * \left(\frac{0.17 * (1+0.17)^2}{(1+0.17)^2 - 1} \right)$$

$$\text{US } \$96,324.32 * (0.6308) = \text{US } \$60,764.22$$

El costo de la inversión de la empresa B es de US \$60,764.22.

Tabla XV. Análisis económico para empresa B

Empresa B	Año 0	Año 1	Año 2
Proyecto	US \$1,421.34	US \$620,065.12	
Financiamiento	US \$96,324.32	US \$60,764.22	US \$60,764.22
Gastos		US \$9,432.00	US \$9,432.00
Inversionista	US \$94,902.98	US \$549,868.90	US \$51,332.22

Fuente: elaboración propia

Calculando el VPN se obtiene:

$$\text{VPN} : -\text{US } \$94,902.98 + \text{US } \$549,868.90 * (\text{P/F}, 17\%, 1) + \text{US } \$51,332.22 * (\text{P/F}, 17\%, 2)$$

$$\text{VPN} : -\text{US } \$94,902.98 + \text{US } \$549,868.90 * \left[\frac{1}{(1 + 0.17)^1} \right] + \text{US } \$51,332.22 * \left[\frac{1}{(1 + 0.17)^2} \right]$$

$$\text{VPN} : -\text{US } \$94,902.98 + \text{US } \$469,973.42 + \text{US } \$37,498.88$$

$$\text{VPN} : \text{US } \$412,569.32$$

A continuación se presenta el análisis económico-financiero para la empresa *outsorce C*.

Empresa C

Determinando el Valor Presente Neto, VPN, para la empresa C.

Donde:

Monto anual: US \$106,683.06

Monto inicial: US \$1421.34

Tasa de interés: 17% siendo una tasa de interés ficticia

Tiempo de duración del proyecto: 2 años

$$\text{US } \$106,683.06 + \text{US } \$1,421.34 * (A/P, 17\%, 2)$$

$$\text{US } \$108,104.40 * \left(\frac{0.17 * (1+0.17)^2}{(1+0.17)^2 - 1} \right)$$

$$\text{US } \$108,104.40 * (0.6308) = \text{US } \$68,195.44$$

El costo de la inversión de la empresa C es de US \$68,195.22

Tabla XVI. Análisis económico para empresa C

Empresa C	0 año	1 año	2 año
	US \$1,421.34	US \$620,065.12	
Financiamiento	US \$108,104.40	US \$68,195.44	US \$68,195.44
Gastos		US \$9,432.00	US \$9,432.00
Inversionista	US \$106,683.06	US \$542,437.68	US \$58,763.44

Fuente: elaboración propia

Calculando el VPN se obtiene:

$$\text{VPN: } -\text{US } \$106,683.06 + \text{US } \$542,437.68 * (P/F, 17\%, 1) + \text{US } \$58,763.44 * (P/F, 17\%, 2)$$

$$\text{VPN: } -\text{US } \$106,683.06 + \text{US } \$542,437.68 * \left[\frac{1}{(1+0.17)^1} \right] + \text{US } \$58,763.44 * \left[\frac{1}{(1+0.17)^2} \right]$$

$$\text{VPN: } -\text{US } \$406,683.06 + \text{US } \$463,621.95 + \text{US } \$42,927.49$$

$$\text{VPN: US } \$399,866.38$$

La siguiente tabla muestra el resumen de los resultados obtenidos después de analizar cada una de las alternativas de empresas *outsourcing* consideradas.

Tabla XVII. Resultados obtenidos de la evaluación de propuestas

Propuestas	Costo de la Inversión	VPN
<i>Empresa A</i>	US \$53,721.65	US \$424,607.91
<i>Empresa B</i>	US \$60,764.22	US \$412,569.32
<i>Empresa C</i>	US \$68,915.22	US \$399,866.38

Fuente: elaboración propia

El valor presente neto representa en términos monetarios el valor que resulta del cálculo para transformar a un solo valor equivalente al tiempo presente (hoy), los valores del futuro.

Como el valor presente neto obtenido para todas las opciones es mayor a cero, y esto representa una ganancia, por la conversión de los ingresos y egresos futuros; se considera el valor más alto, siendo éste el de la alternativa A, la mejor opción.

4.1.2.2. Beneficios que ofrece

Entre los beneficios que los *outsources* ofrecen y las garantías necesarias que la empresa demanda, se encuentran:

- Mejora de la eficiencia en la demanda de servicio telefónico
- Reducción de tiempos de ocio de la empresa
- Aprovechamiento de los espacios físicos y recursos instalados
- Atención y disponibilidad del servicio las 24 horas, los 7 días de la semana
- Accesibilidad de información a cualquier base de datos
- Integración del CTI sin costo adicional
- Aplicaciones completamente integradas con todas las tecnologías multimedia
- Enrutamiento de llamadas basado en grupos, prioridades, habilidades, capacidades, idiomas, y conocimientos de los agentes
- Marcación automática, permite marcar en forma predictiva, progresiva y con vista previa.
- Información en línea de reportes y estadísticas que permiten conocer el número de llamadas abandonadas, llamadas efectivas, llamadas recibidas, llamadas generadas, por agente, por grupo, por hora y por

fecha, además de visualizar indicadores que informan calidad del nivel de servicio de su centro de contactos

4.1.3. Comparativos de las alternativas de *outsourcing* propuestas

Para tomar una decisión de cuál es la mejor alternativa de *outsources* que provean el Servicio de Centro de Atención al Cliente, es necesario fundamentarla con base en las ventajas competitivas que existen entre cada una, cuáles de estas satisfacen las necesidades de la empresa y el impacto económico que se tendrá al momento de iniciar la relación comercial.

Las necesidades actuales de la empresa son:

- **Características del servicio:**
 - a. Centralización de todas las llamadas de atención al cliente y administrativas
 - b. Eliminación o reducción de llamadas perdidas
 - c. Atención al cliente eficiente y personalizada
 - d. Reducción de tiempos de espera
 - e. Seguridad en la información
 - f. Control de Calidad
 - g. Reducción de costos fijos

- **Características de la tecnología e infraestructura:**
 - a. Enlaces de voz IP (*Internet Protocol*) o *Protocolos de Internet*
 - b. Transmisión de datos de alta velocidad
 - c. Sistema CRM (*Customer Relationship Management*) o Administración de la Relación con el Cliente
 - d. Soporte técnico
 - e. Grabación de llamadas

- **Características de los agentes:**
 - a. Preparación y motivación para actuar de forma orientada al servicio
 - b. Conocimientos sólidos de los equipos y herramientas a utilizar
 - c. Calidad y exactitud en las respuestas brindadas al cliente
 - d. Enfoque a la mejora continua de los procesos

Como se podrá observar, todas las alternativas son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa; por otra parte quedaría evaluar el aspecto económico de cada alternativa.

Tabla XVIII. Relación costo de alternativas/ventas de la empresa

Alternativa	Costo anual	Ventas anuales	Costo/Ventas
Empresa A	US \$83,738.99	US \$620,065.12	14%
Empresa B	US \$94,902.98	US \$620,065.12	15%
Empresa C	US \$106,683.06	US \$620,065.12	17%

Como se presenta en la tabla anterior, la inversión varía entre el 14% y el 17% de la utilidad anual de la empresa, lo cual para efectos de tomar la decisión de cuál sería la mejor alternativa, sabiendo que las tres pueden cumplir con los requerimientos de la empresa; se tendría que velar por los intereses de la misma optando por contratar a la propuesta que menor costo de inversión tendría.

4.2. Desarrollo de un plan de acción presupuestario para la contratación del servicio *outsourcing*

Para la implementación de la propuesta de subcontratación es necesario desarrollar un plan presupuestario en donde se definirá como serán distribuidos los costos de inversión de servicio *outsourcing*.

En la tabla XX (ver anexo página. 95) se presenta una propuesta para el presupuesto en donde se explica detalladamente cada una de las cuentas que este incluye.

4.3. Selección de la mejor alternativa de *outsourcing*

El resultado de la evaluación económica refleja que la alternativa, empresa *outsource* A, es la mejor opción. Primero porque proporciona un valor presente neto mayor en comparación a las otras alternativas (véase Tabla XVII, página 71). Segundo porque es la opción en la cual el costo de inversión es menor (véase Tabla XVIII, página 74) en relación a las otras alternativas en función de la utilidad anual de la empresa.

La empresa A es la mejor opción económica para subcontratar que además cumple con los requerimientos y garantías de servicio que la empresa solicita.

4.4. Cronograma de actividades para la transición del servicio

Para la ejecución de la propuesta de subcontratar el servicio *outsourcing* del Centro de Atención al Cliente, se realizó un cronograma donde se establecen las actividades a realizarse para la migración del servicio actual de atención al cliente hacia el *outsource* que prestara un servicio mejorado y especializado en atención al cliente.

En la figura 16 (ver anexos, página 97) se presenta una propuesta para el cronograma en donde se explica detalladamente cada una de las actividades que este incluye.

5. PLAN DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación de desempeño del servicio implementado

Se han desarrollado diversas formas de evaluación utilizadas en los sistemas de Centros de Atención al Cliente para cuantificar el desempeño de los mismos y asegurar un óptimo nivel de servicio a los clientes. Los indicadores más comunes que se evalúan son:

- a. Nivel de servicio:** determinar el porcentaje de llamadas atendidas con respecto a su total durante un período de tiempo medido en segundos.
- b. Tiempo de respuesta a un requerimiento por parte del cliente.**
- c. Duración promedio de llamada.**
- d. Tiempo promedio de espera.**

También se debe tomar en cuenta otro aspecto que es determinante en la eficiencia del Centro de Atención al Cliente, y es el número de agentes con que cuenta el *outsourcing* que se está subcontratando para realizar el servicio, ya que este impacta en el nivel de servicio, junto con el volumen de llamadas y la duración promedio de cada llamada. La asignación de agentes debe ser equilibrada, ya que si se desean agregar nuevos servicios o el volumen de llamadas varía sin haber sido contemplado o se vuelve estacional, la cantidad de agentes debe ser la apropiada siempre.

Las evaluaciones pueden ser aleatorias para llevar un registro como parte de control de calidad del servicio o específicas dependiendo si se detecta alguna irregularidad en el servicio, los supervisores por parte de la empresa y el *outsourcing*, conjuntamente pueden intervenir en el desarrollo de las llamadas ya sea de forma automática o manual. Esta supervisión consistirá en la grabación completa de la conversación realizada agente-cliente y la posible participación del supervisor en la conversación, dependiendo de la situación.

5.1.1. Beneficios adquiridos por el *outsourcing* en relación al servicio prestado en la actualidad

Los centros de atención al cliente prestan el tipo de servicio que se desarrolla primordialmente para brindar una respuesta a las inquietudes de los clientes y retroalimentar a la empresa con la información proporcionada por parte de los mismos; esto con el propósito de desarrollar bienes y/o servicios que aporten mayor valor. Sin embargo cuando esta área no se encuentra bien estructurada o carece de tecnología e infraestructura para realizar el servicio, es cuando surgen los problemas, ya que su potencial no cumple con la demanda de la atención y en vez de cumplir con los objetivos establecidos, se logra crear una deficiencia a nivel organizacional.

Es por eso que un *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente ofrece la ventaja de contar con mayores recursos técnicos y humanos para atender la demanda de atención de los clientes y así poder tener una visión más completa sobre su comportamiento de compra y necesidades que estos desarrollan, al mismo tiempo permite reducir costos, hace crecer la capacidad de atención y transforma gastos fijos en variables como ya antes se había mencionado.

Finalmente, el *outsourcing* no solo es una solución a la deficiencia operacional del servicio prestado al cliente o un soporte para las ventas, sino que por medio de él, se logra obtener información de forma inmediata que permite tomar decisiones importantes para adecuar los procesos y estructurar nuevas estrategias de venta, según las expectativas de sus principales consumidores. Un *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente logra conseguir que los clientes se vuelvan leales y en consecuencia a esto, la empresa generará mayores utilidades.

5.2. Evaluación del cliente con respecto al nuevo servicio prestado

Existen muchos estudios que aseveran que los individuos forman juicios sobre la gente durante los tres primeros minutos en que la conocen. La evaluación del servicio permite medir y apreciar el desempeño del Servicio al Cliente prestado por un *outsourcer*, para lograr detectar las posibles deficiencias en sus procesos administrativos.

Para ello, existen técnicas que ayudan a evaluar con precisión la satisfacción de los clientes en la recepción de los servicios. Una de las formas más conocidas y comunes de evaluar un servicio prestado, es por medio de la realización de una **encuesta de servicio**, esta puede realizarse por teléfono, correo electrónico y de forma personal.

5.2.1. Encuesta de servicio

Esta técnica se basa en una serie de preguntas previamente formuladas para obtener información específica dependiendo de los aspectos que se deseen evaluar; estas preguntas llevan un orden lógico, claridad y precisión.

Dicha evaluación se realizará solicitándole al cliente que responda personalmente.

Las preguntas que integran una encuesta se clasifican según su tipo:

- a. Pregunta abierta.** Es aquella que deja al encuestado la libertad para poder expresarse ampliamente. La ventaja es que la información obtenida es mucho mejor, pues brinda al cliente un amplio margen para expresarse. La desventaja es que es de clasificación es complicada y muchas veces la interpretación depende del criterio de quien clasifica las respuestas.
- b. Pregunta cerrada.** Este tipo de pregunta obliga al cliente que está siendo encuestado a responder afirmativa o negativamente, sin darle margen a extender su opinión. La ventaja es que es de clasificación es sencilla. La desventaja es que limita al cliente a responder sólo con dos opciones, sin que pueda hacer ningún tipo de sugerencia.
- c. Pregunta semiabierta o semicerrada.** Es la pregunta que deja al encuestado la libertad de elegir la respuesta entre varias alternativas. En algunos casos se incluye la opción “otros”. La ventaja es el margen para que el cliente que está siendo encuestado responda es más amplio y su clasificación es relativamente sencilla. La desventaja es que la mayor parte de las respuestas van al rubro de “otros”, lo que dificulta la obtención de la información ya que la pregunta se convierte en una abierta.

La encuesta puede incluir un solo tipo de preguntas o bien, se puede realizar con una combinación de éstas. Para llevar a cabo las encuestas, se puede utilizar a un encuestador externo o interno en el caso de realizarlo de forma personal o por teléfono, en el caso del correo electrónico se facilita la recopilación de información, sin embargo es necesario tener una base de datos que proporcione las cuentas de correo electrónico de los clientes.

5.2.1.1. Porcentaje de llamadas atendidas

El porcentaje de llamadas atendidas va ser el indicador de los niveles de calidad del servicio que se está brindando; dichos niveles se pueden dividir en:

- a. Calidad de Servicio
- b. Calidad de Atención

La calidad de servicio podría consistir en la relación entre las llamadas que fueron contestadas antes de los primeros 15 segundos y el total de llamadas atendidas, mientras que la calidad de atención se refiere únicamente a la relación entre aquellas llamadas atendidas y el total que ingresaron a la planta telefónica.

5.2.1.2. Porcentaje de llamadas perdidas

Este porcentaje es igual que el de llamadas atendidas, sin embargo es un indicador que representa las deficiencias del servicio. Es necesario realizar este tipo de estudio semanalmente e identificar cuáles son los posibles factores que inciden en que las llamadas se pierdan antes de ser atendidas.

La evaluación de este aspecto es bastante fácil, ya que una de las ventajas que brinda el *outsourcing* es que identifica y registra todas las llamadas que ingresan a la planta telefónica, por consiguiente el sistema registra todas aquellas llamadas que tienen duración cero (aquellas que ingresaron pero no fueron atendidas) y es posible que emita un reporte general o por agente, dependiendo de la necesidad.

Figura 14. Control de llamadas en un *call center*

Agentes	Grupos de agentes	Colas	Campañas	Listas de llamadas	Rendimiento	Equipos	Conformidad	Gestión de las líneas		
Grupo de agentes	Agentes	Estado actual	Duración llamada actual	Cantidad total de llamadas	Tiempo medio de procesamiento	Tiempo total en sesión	Tiempo de habla total	Índice de productividad	Tiempo de espera total	Tiempo total No-listo
Grupo1-Demo1 [-]	Agente,1001[1001]		00:02:47	0	00:00:00	00:00:52	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,1002[1002]		00:02:31	0	00:00:00	00:00:09	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,1003[1003]		00:02:17	0	00:00:00	00:00:08	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,1004[1004]		00:02:06	0	00:00:00	00:00:00	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
4 agentes			00:02:25	0				100.00%	00:00:00	00:00:00
Grupo1-Demo2 [-]	Agente,2001[2001]		00:01:22	0				100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,2002[2002]		00:01:01	0				100.00%	00:00:00	00:00:00
2 agentes			00:01:11	0				100.00%	00:00:00	00:00:00
Grupo2-Demo1 [-]	Agente,1008[1008]		00:01:50	0	00:00:00	00:00:01	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,1009[1009]		00:01:42	0	00:00:00	00:00:02	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,1010[1010]		00:01:30	0	00:00:00	00:00:01	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
3 agentes			00:01:40	0	00:00:00	00:00:04	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
Grupo2-Demo2 [-]	Agente,2006[2006]		00:00:48	0	00:00:00	00:00:01	00:00:00	100.00%	00:00:00	00:00:00
	Agente,2007[2007]		00:00:41	0	00:00:00	00:00:41	00:00:00	100.00%	00:00:41	00:00:00
2 agents			00:00:44	0	00:00:00	00:00:42	00:00:00	100.00%	00:00:41	00:00:00

Fuente: www.conmutadoresip.com

5.2.1.3. Tiempo de llamada en espera

El tiempo de llamada en espera es uno de los factores que se mejora de gran manera al implementar el *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente, ya que para brindar un servicio de calidad, se tiene establecido atender todas las inquietudes de los clientes a la brevedad posible, lo cual se logra por medio de la preparación del agente y la accesibilidad inmediata de la información permitiendo a este mantener una conversación interactiva con el cliente,

aclarando todas sus dudas sin tener que decir la famosa frase de “espere en línea por favor” para ir a recopilar lo que el cliente le está pidiendo.

Una forma efectiva de determinar si se mantiene al cliente esperando en línea, es por medio de la supervisión visual de la ejecución de las actividades de los agentes y por medio de la grabación de llamadas; identificando con esto la razón que causa la desatención al cliente.

5.2.1.4. Actitud del operador

La actitud del operador debe cumplir con las diez reglas para una excelente atención en el servicio³, las cuales son:

- No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato
- Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten
- Sea natural, no falso o robotizado
- Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
- Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
- Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
- Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
- Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
- Manténgase en forma, cuide su persona

³ Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). División de Acciones de Formativas. Departamento de Desarrollo Empresarial.

Una forma para evaluar si la actitud del operador es la correcta, se realiza escuchando las llamadas atendidas por agente y esto se puede realizar por medio de la grabación de las llamadas, que es uno de los servicios que presta el Centro de Atención al Cliente.

Figura 15. Grabación de llamadas

Escuchar las conversaciones del agente

Todos Lista de registros de: 2009/02/23 To: 2009/03/02

10-20 de 21 registros encontrados.

Tiempo de la llamada	Duración de Llamada	Número de teléfono	Dirección	Campaña	Mandato	Nombre del agente	ID del agente	Información sobre ventas	Cifrado	Método de cifrado	Servidor de cifrado
2009-02-26 15:51:28.0	00:02:03	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	252	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:57:51.0	00:01:41	7742069	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	252	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:38:34.0	00:00:18	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:42:59.0	00:00:18	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:51:11.0	00:00:34	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:56:57.0	00:00:47	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 16:37:07.0	00:00:24	7742069	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-27 09:46:09.0	00:00:30	50183800	Entrante	G-Soporte-Demo		Nombre, Apellido	253	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:39:53.0	00:01:05	50183800	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	254	Ninguna venta	No	-	
2009-02-26 15:51:12.0	00:00:39	7742069	Saliente	Demo		Nombre, Apellido	254	Ninguna venta	No	-	

1 2 3

Fuente: www.conmutadoresip.com

5.3. Revisión de indicadores establecidos

La operación de un Centro de Atención al Cliente debe ser medida con base a sus indicadores previamente establecidos, estos pueden ser evaluados por medio de las siguientes alternativas:

- Monitoreo y evaluación de la operación: Este puede realizarse por medio de:

- a. El control estadístico de tiempo de respuesta, pérdida de llamada, duración y distribución de las mismas
 - b. Los porcentajes de errores en la atención
 - c. Evaluaciones particulares como los porcentajes de ventas, número de órdenes solicitadas, tiempos de respuesta
 - d. La rotación y ausentismo del personal
 - e. Llamadas transferidas al supervisor para dar solución
 - f. La calificación del personal durante los monitoreos de llamadas
- Evaluación del sistema global: Se efectúa por medio de:
 - a. La relación servicio (beneficios) / precio (costo)
 - b. La calificación de los clientes (encuestas de satisfacción de servicio). Por medio de estas encuestas se puede determinar:
 - La calidad del producto
 - La calidad de la fuerza de ventas
 - La calidad de los sistemas administrativos
 - La calidad de servicio después de la venta
 - c. La comunicación en el caso de prestar servicios de *telemarketing*, el cual brinda información para:
 - Realizar estudios de pre y post campaña (en caso de correo directo o promociones)
 - Medir la efectividad de campaña
 - Realizar un estudio de imagen

5.4. Evaluación Beneficio/Costo del servicio *outsourcing*

Una vez implementado el *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente será necesario realizar nuevamente una evaluación de los beneficios obtenidos en relación al costo de inversión en el que se incurrió. En este caso, la

evaluación se realizará a los seis meses de estar siendo prestado el servicio *outsourcing*. Por ejemplo, se evaluará el ahorro en prestaciones y gastos administrativos en relación al costo en que se ha incurrido al cabo de los seis meses:

Beneficios adquiridos a los seis meses:

- Eliminación de gastos administrativos del área de Servicio al Cliente
- Salarios, beneficios, bonificaciones y prestaciones de ley del personal del área de Servicio al Cliente

Tabla XIX. Proyección de ahorros en los primeros seis meses

En los primeros seis meses	
Salarios	US \$19,410.50
Beneficios	US \$6,912.00
Bonificación	US \$62.00
Prestaciones de ley	US \$3,915.10
Gastos Administrativos	US \$4,716.00
TOTAL	US \$35,015.60

Costos incurridos a los seis meses:

Según el cálculo realizado en el inciso 3.6 el costo de la inversión anual de la contratación del *outsourc*e es de US \$52,825.02 con un costo inicial de US \$1,421.34, lo cual en seis meses correspondería a:

Costo de la operación de los primeros seis meses:

$$\frac{(US \$52,825.02 / \text{año})}{2} + US \$1,421.34 = US \$27,833.85 / 6 \text{ meses}$$

Como se observa, en los primeros seis meses el ahorro es de US \$35,015.60 mientras que el costo es de US \$27,833.85, por tanto, la relación B/C es de:

$$\text{Beneficio /Costo} = \frac{\text{US } \$35,015.60}{\text{US } \$27,833.85} = 1.26$$

Lo cual indica que en efecto, la inversión se justifica y es rentable a pesar de que únicamente se relacionaron los gastos fijos, ya que al sumarle los demás beneficios obtenidos por la efectividad del servicio se podría apreciar un mayor indicador de rentabilidad.

5.5. Mejoras obtenidas por la contratación del servicio

Entre los beneficios que se obtendrán con la contratación del *outsourcing* de un Centro de Atención al Cliente cabe mencionar:

- Calidad del servicio
- Estandarización en la atención a los clientes
- Supervisión de los niveles de servicio y atención de excelencia
- La eficiencia
- La disminución de los costos
- La mejora en la operación por medio de infraestructura y tecnología de punta
- La adaptación a la demanda variable de la empresa
- La actualización de tecnología en telecomunicaciones y sistemas que hace eficiente la administración de contactos con los clientes
- La confiabilidad y seguridad en el manejo de la información tanto de la empresa como de los clientes

- Los reportes de niveles de servicio y de atención que permiten tomar decisiones estratégicas ante las necesidades de los clientes
- La accesibilidad inmediata y eficiente de las bases de datos

CONCLUSIONES

1. Por medio del análisis de la operación actual del área de Servicio al Cliente de la empresa se determinó que la empresa cuenta con una serie de deficiencias, entre ellas la carencia de tecnología adecuada, así como personal calificado, que no permiten atender ni satisfacer en totalidad las necesidades del cliente.
2. Se comprobó que dentro de las ventajas que ofrece un sistema *outsourcing* están la centralización de todas las llamadas de atención al cliente administrativas, la eliminación o reducción de llamadas perdidas, reducción de tiempos en espera, seguridad en la información y una atención al cliente personalizada, lo que permite asegurar un servicio enfocado a la mejora continua.
3. Un Centro de Atención al Cliente especializado permitirá a la empresa administrar sus procesos y operaciones con altos estándares de calidad, basado en un modelo de tecnología e infraestructura de punta acorde a sus requerimientos y necesidades a un bajo costo de implementación.
4. Se estableció por medio de un análisis beneficio-costos que la contratación de un sistema *outsourcing* permitirá transformar los costos fijos en variables, lo que representa un ahorro para la empresa.
5. Además representa una ventaja a nivel de especialización y competitividad que brinda características como la facilidad de integrar los procesos de negocios generando un servicio más eficiente y de mayor calidad.

6. Se determinó que la factibilidad de la contratación de un sistema *outsourcing* es rentable y permitirá la reducción considerable de costos fijos beneficiando a la operación de la empresa.
7. Se encontró que el rendimiento del capital al contratar un sistema *outsource* es de 60%, que permitirá la optimización del recurso monetario.

RECOMENDACIONES

1. La relación cliente-proveedor es tipificada como un factor de gran importancia en cualquier empresa, de mayor impacto en aquellas donde se vende un servicio que conlleva la adquisición de un producto; este es el caso de la empresa en donde se realizó el presente trabajo de graduación. Es por eso que se debe mantener una mejora constante en el servicio que se le presta a los clientes, ya sea por medio de cambios estructurales dentro de la empresa, adquisición de nueva tecnología, o si esto implica una elevación en costos, buscar una nueva alternativa por medio de empresas que se dedican a prestar este servicio de forma especializada; siempre y cuando este vaya enfocado de la satisfacción total del cliente.
2. Se sugiere la contratación de un *outsorce*, ya que este permitirá la reducción de costos fijos y la integración de los procesos de la empresa optimizando recursos y maximizando utilidades, así como también proveer de una ventaja competitiva.
3. Es necesario realizar un programa de capacitación constante del personal involucrado en el servicio al cliente, por medio de la retroalimentación de información, nuevos procedimientos y estrategias del negocio para mantener una relación cliente-proveedor personalizada enfocada siempre en brindar una excelente atención.
4. Se recomienda que la migración de la información de la empresa al sistema *outsourcing* se realice de forma transparente para que el cliente

no perciba más que la mejora y especialización en la atención que se le estará brindando.

5. Una vez contratado el servicio *outsourcing*, es importante llevar el registro de todas las actividades que este desempeña, así como los controles y el seguimiento específico para el cumplimiento de todas las garantías y beneficios ofrecidos por el *outsourc*.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bardales Liquidano, José. Diseño de un sistema de control para la medición de índices de satisfacción del Servicio al Cliente en una empresa productora de bienes de consumo masivo. Trabajo de Graduación Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004.
2. García Criollo, Roberto. **Estudio del trabajo, medición del trabajo.** México: Mc Graw Hill, 1998.
3. Guerrero Spínola de López, Alba Maritza. **Formulación y evaluación de proyectos.** Guatemala: 2000.
4. Gutiérrez Pulido, Humberto. **Calidad total y productividad.** Segunda edición. México: Mc Graw Hill, 2006.
5. Leppard, John y Molyneux, Liz. **Cómo mejorar su servicio al cliente.** España: Gestión 2000, 1998.
6. Pérez Flores, Luis Oswaldo. Mejoramiento del servicio en atención al cliente e implementación de controles de calidad para una empresa de ventas, decoraciones y servicios. Trabajo de Graduación Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005.

7. Polanco Gudiel, Erwin Antonio. Diseño de un modelo de medición de nivel de satisfacción del cliente de una empresa de telefonía ISDN (*Integrated Service Digital Network*). Trabajo de Graduación Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003.
8. *Price Waterhouse Coopers*. **Manual de consulta, Servicio al Cliente**.
9. Sapag Chain, Nassir y Sapag Nassir, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. Cuarta Edición. Chile: Mc Graw Hill, 2004.

ANEXOS

Tabla XX. Presupuesto del área de atención al cliente

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN POR DEPARTAMENTO CANTIDADES EXPRESADAS EN DOLARES (\$) ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE													
Descripción / Proyecto	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	Total
SUELDOS Y REMUNERACIONES													
Sueldos ordinarios	38.821,00	38.821,00	38.821,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116.463,00
Beneficios	13.824,00	13.824,00	13.824,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41.472,00
Comisiones	124,00	124,00	124,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	372,00
Bonificaciones	220,00	220,00	220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	660,00
Suma sueldos y remuneraciones	52.989,00	52.989,00	52.989,00	0	158.967								
PRESTACIONES LABORALES													
Aguinaldo	3.233,79	3.233,79	3.233,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.701,37
Indemnización	4.385,33	4.385,33	4.385,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.155,99
Bono 14	3.233,79	3.233,79	3.233,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.701,37
Cuota Patronal Seguro Social	6.670,12	6.670,12	6.670,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.010,36
Suma Prestaciones laborales	17.523,03	17.523,03	17.523,03	0	52.569								
OTRAS GASTOS DE PERSONAL													
Viáticos	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Alimentación / cafetería	7,88	7,88	7,88	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	54,00
Capacitación	0,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00
Otros prestaciones	150,00	150,00	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00
Suma otros gastos de personal	858	858	2.358	703	703	703	2.203	703	703	703	703	703	11.904
GASTOS DIRECTOS													
Suministros y accesorios de operación	60,00	60,00	60,00	1.421,34	6.978,24	6.978,24	6.978,24	6.978,24	6.978,24	6.978,24	6.978,24	6.978,24	57.427,26
Gastos de representación y atención	150,00	0,00	150,00	0,00	150,00	0,00	150,00	0,00	150,00	0,00	150,00	0,00	900,00
Gastos de viaje	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Telecomunicaciones	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	795,83	9.549,96
Cuotas asociaciones	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Suscripciones a Diarios y revistas	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Honorarios y servicios profesionales	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	9.375,00	112.500,00
Suma gastos directos	10.850,83	10.700,83	10.850,83	12.062,17	17.769,07	17.619,07	17.769,07	17.619,07	17.769,07	17.619,07	17.769,07	17.619,07	186.017,22
GASTOS INDIRECTOS													
Energía Eléctrica	35,00	35,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	105,00
Agua	125,00	125,00	125,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,00
Alquiler edificios	3.506,00	3.506,00	3.506,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.518,00
Suma gastos indirectos	3.666,00	3.666,00	3.666,00	0,00	10.998,00								
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES													
Depreciación edificios	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
Depreciación maquinaria y equipo	3.467,00	3.467,00	3.467,00	4.284,00	4.284,00	4.284,00	4.843,00	4.843,00	4.843,00	4.990,00	4.990,00	4.990,00	52.752,00
Depreciación Mobiliario de oficina	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	106,25	1.275,00
Depreciación Equipo de cómputo	266,67	266,67	266,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,01
Suma Depreciaciones y amortizaciones	4.589,92	4.589,92	4.589,92	5.140,25	5.140,25	5.140,25	5.699,25	5.699,25	5.699,25	5.846,25	5.846,25	5.846,25	63.827,01
TOTAL AREA	90,477	90,327	91,977	17,906	23,613	23,463	24,172	24,022	25,672	24,169	24,319	24,169	484,282

NOTA:

El presupuesto denota únicamente en los últimos tres meses el gasto de sueldos, remuneraciones, prestaciones laborales y gastos indirectos debido a que la eliminación de estos en los siguientes meses permitirá absorber el costo de inversión del *outsource* de Centro de Atención al Cliente.

El rubro de otros gastos del personal se continuará incurriendo debido a que a pesar de que existirá un recorte de personal en el área porque se destituirá al *staff* completo de agentes, aún se mantendrá personal que se designará a la supervisión y seguimiento de la labor del *outsourcing*; dichos salarios se incluyen en la cuenta de honorarios y servicios profesionales del rubro de gastos directos. Por otra parte, en este mismo rubro se define los costos de suministros y accesorios de operación, que es en donde se presupuesta la subcontratación del *outsource*.

Los gastos indirectos, depreciaciones y amortizaciones siguen manteniéndose presupuestadas ya que estas aportan al presupuesto general de la empresa.

Figura 16. Cronograma de actividades para la transición del servicio

