

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**INFORME FINAL**

**“Los Centros de Servicio Telefónico, (Call Center) como una Herramienta Eficaz para la mejora del Servicio al Cliente”**

Alumno: JENY XIOMARA SANTIZO BARRIOS

Carné: 9620307

Carrera: LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Guatemala, Junio 2005



# INDICE

	Tema	Pag.
1	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1	Planteamiento del tema	4
1.2	Problema	
1.3	Delimitación del Problema	5
1.4	Objetivo general	
1.4.1	Objetivos Específicos	
	<b>CAPITULO I</b>	
2	Antecedentes y Evolución de un Centro de Servicio Telefónico	
2.1	Conceptos básicos	
2.2	Origen y Evolución del Centro de Servicio Telefónico	7
	<b>CAPITULO II</b>	
3	Proceso para Implementar un Centro de Servicio Telefónico	12
3.1	Mapeo de procesos relacionados con el manejo de servicio al cliente.	
3.2	Segregación de actividades entre las áreas básicas de soporte (Logística, Finanzas y Ventas).	15
3.3	Ubicación del Centro de Servicio Telefónico	16
3.4	Selección de equipo necesario	17
3.4.1	Tecnología	17
3.4.2	Elementos de un Centro de Servicio Telefónico	18
3.5	Reclutamiento y Selección del personal.	19
3.5.1	La selección de teleoperadores	
3.5.2	La formación del teleoperador	20

a.	Refuerzo		
b.	Selección, formación, comunicación interna	.....	21
c.	Proactividad		
d.	Rendimiento	.....	22
3.5.3	Segregación de las actividades	.....	23

### **CAPITULO III**

4	Proceso de funcionamiento de un Centro de Servicio Telefónico llamadas	.....	24
4.1	Llamadas de entrada (in-bound)	.....	25
4.2	Llamadas de salida (out-bound)	.....	26

### **CAPITULO IV**

5	Beneficios que brinda el Centro de Servicio Telefónico a las empresas que cuentan con este servicio.	.....	29
5.1	Ventajas de un Centro de Servicio Telefónico		
5.2	Procedimientos de Satisfacción de clientes	.....	30
5.3	Ventajas de la satisfacción a los clientes	.....	31
5.4	La fidelización de clientes	.....	32
5.5	Aspectos a tomar en cuenta en la fidelización de clientes		
5.6	Satisfacción y fidelización de clientes	.....	33

### **CAPITULO V**

6	Sistemas de Fidelización	.....	35
6.1	Gestión de Relación con el cliente		
6.2	Aspectos a tomar en cuenta para poner en marcha un sistema CRM	.....	38
6.3	Tarjetas de Fidelización	.....	41

### **CAPITULO VI**

7	Análisis de Resultados	.....	43
---	------------------------	-------	----

7.1	Gráfica 1	.....	44
7.2	Gráfica 2	.....	46
7.3	Gráfica 3	.....	47
7.4	Gráfica 4	.....	48
7.5	Gráfica 5	.....	49
7.6	Gráfica 6	.....	50
	Conclusiones	.....	51
	Recomendaciones	.....	52
	Bibliografía	.....	53
	Anexo	.....	57

# **“Los Centros de Servicio Telefónico (Call Center) como una Herramienta eficaz para la mejora del Servicio al Cliente”**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Sin duda alguna, la sociedad en general se ha visto influenciada de una u otra forma por el uso de Internet. Las diferentes empresas, instituciones y organizaciones de la sociedad han tenido que cambiar sus esquemas tradicionales para adaptarse a la actual era de servicio. Un factor importante que no puede dejarse de nombrar es el uso que cada vez más consumidores requieren de un centro de llamadas (call center). “Un Call Center representa una herramienta para lograr captar y mantener clientes, y así poder mantenerse a la delantera de la competencia”.<sup>1</sup>

La creciente competitividad y globalización de los mercados hace que cada vez sea más importante que la empresa preste a su cliente la atención que requiere y lo convierta en el protagonista y principal elemento de referencia a la hora de orientar el funcionamiento de la empresa.

El entorno de calidad altamente competitivo en que se encuentran las empresas ante la demanda, las motiva a

buscar las mejores técnicas de servicio y estrategias de mercado para establecer contacto directo y permanente con el consumidor, fortaleciendo así su fidelidad hacia los productos o servicios que ésta ofrece, ya que no es suficiente complacer al cliente, sino que deben satisfacer de manera óptima sus expectativas, porque lo que el cliente espera de los productos y/o servicios debe ser el objetivo principal de la empresa.

Todo el esfuerzo de las empresas por aumentar su participación en el mercado y satisfacer la demanda de productos y servicios ha dado origen a la creación de los centros de servicio telefónico, que cuentan con millones de usuarios alrededor del mundo y que han permitido a las empresas mejorar sus estándares de calidad.

El centro de servicio telefónico permite la comunicación a nivel mundial entre las empresas y grupos con intereses específicos y responde a las consultas o problemas del consumidor.

La clave para obtener la lealtad de los clientes es brindarles un buen servicio. Los "centros de servicio telefónicos" se han convertido en activos estratégicos que han mejorado la calidad de servicio a través de una atención personalizada, han permitido obtener, clasificar y utilizar eficientemente

información sobre el grupo objetivo empresarial. "el acercamiento al cliente es uno de los atributos que caracteriza a las compañías excelentes e innovadoras, ya que consiste en aprender de los clientes, ofrecerles calidad, servicio y confiabilidad, que son atributos durables, funcionales y que dan como resultado la diferenciación de una empresa"<sup>2</sup>.

Algunos de los factores que influyen para implementar un Centro de Servicio Telefónico son:

- El aumento de la oferta y demanda
- La globalización
- La expansión de los mercados
- Optimización de los recursos
- La exigencia del consumidor, etc.
- Atención

Por las razones mencionadas anteriormente, el centro de servicio telefónico es una herramienta de apoyo que influye de manera positiva en el proceso de mejoramiento del servicio de una empresa para mantenerse a la vanguardia de la excelencia y dar respuesta a expectativas del consumidor.

En Guatemala existen actualmente varias compañías que cuentan con un Centro de Servicio Telefónico y se encuentran buscando las herramientas que les ayuden a manejar de forma más eficiente y rentable sus negocios. Los altos



ejecutivos de compañías importantes que operan en el país, han determinado que para poder lograr un negocio rentable es necesario dirigir todos los esfuerzos hacia la satisfacción del consumidor, evitando así la miopía del mercadeo.

El Centro de Servicio Telefónico se empezó a utilizar en el mercado guatemalteco a mediados de los años 90, tiempo desde el cual ha ido evolucionando y haciéndose más popular como una herramienta básica para el buen servicio al cliente.

### **1.1 Planteamiento del tema**

Este estudio pretende dar un esquema básico sobre los principales beneficios y áreas para la reducción de costos a todas aquellas empresas que estén evaluando de forma inicial la implementación de un centro de servicio telefónico. Este estudio pretende introducir al lector al mundo que la tecnología nos ha abierto para perfeccionar los sistemas de atención al cliente. Sin embargo no es precisamente una guía de implementación para un centro de servicio telefónico, si no más bien, una investigación acerca de esta nueva herramienta que permite mejorar el servicio al cliente.

### **1.2 Problema**

¿De que manera ayudan los centros de servicio telefónico a mejorar el servicio al cliente?

### **1.3 Delimitación del Problema**

La investigación se realizó en la zona 14 de la ciudad de Guatemala, entre octubre del 2004 y enero del 2005, en el Centro de Servicio Regional de la empresa MOSS, S.A. <sup>3</sup>

### **1.4 Objetivo general**

Describir el funcionamiento del Centro de Servicio Telefónico y los beneficios que en el área del servicio al cliente, le provee a las empresas que lo utilizan.

#### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Presentar distintas alternativas que se pueden utilizar para el funcionamiento de un centro de servicio telefónico.
- Mostrar los pasos principales que se requieren para poner en práctica un centro de servicio telefónico.
- Describir una forma sencilla para determinar los recursos que se pueden llegar a requerir para poner en funcionamiento un centro de servicio telefónico, (costos, tiempo y recurso humano).
- Conocer la mejor forma de manejar el recurso humano (perfiles, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, manejo de rotación, etc.)

---

3.Nombre ficticio de la compañía cuyo Centro de Servicio Telefónico fue analizado y será utilizado en este estudio para proteger su identidad.

La investigación que se ha desarrollado mediante el método descriptivo, utiliza como principal herramienta la encuesta en modalidad de entrevista, la cual se utilizó para medir el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa MOSS. S.A. que hacen uso del centro de servicio telefónico.

La investigación nos permitió conocer a fondo los procesos, la puntualidad con la que son analizados antes y durante la implementación, mantenimiento y funcionamiento de Centro de Servicio Telefónico. La importancia del mismo como herramienta de servicio, para el desarrollo de una empresa, que en determinado momento opta por esta opción para acercarse, satisfacer y conocer mejor a sus clientes.

## CAPITULO I

### 2. Antecedentes y Evolución de un Centro de Servicio Telefónico

#### 2.1 Conceptos básicos

Un Centro de Servicio Telefónico o Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar y mejorar la comunicación entre una empresa y sus clientes a través del teléfono, optimizando los recursos de la empresa con el fin de proporcionar mayor valor agregado al cliente y por tanto aumentar su competitividad.

“Los Centros de Servicio Telefónico son una herramienta que permite dar servicio telefónico rápido y efectivo al consumidor que lo utiliza.”<sup>4</sup> Según Brad Cleveland en su libro Call Center Management on fast forward, refiriéndose a esta herramienta hizo la siguiente definición: “Nivel de servicio con calidad, consiste en tener las herramientas precisas en el lugar y tiempo justo para hacer las cosas bien”<sup>5</sup>.

#### 2.2 Origen y evolución del Centro de Servicio Telefónico

Los orígenes de esta actividad se enmarcan entre el principio de los años 60 y el final de los años 70 del siglo pasado, esta se origina en las grandes corporaciones americanas de Seguros,

Comunicaciones, Bancos, Industria del Motor etc. Su fin era atender a sus propios clientes mediante un sistema alternativo a la atención personal. El teléfono era la única tecnología de la época que permitía las relaciones a distancia entre usuarios y empresas. Los ordenadores tenían poca capacidad, eran lentos y pesados y el único soporte que permitía era el archivo histórico del cliente, con lo cual estos centros se dedicaban exclusivamente a la atención telefónica y siempre dedicada a la propia actividad empresarial atendiendo consultas o reclamos. No existía el concepto de venta y captación de clientes de otras empresas competidoras.

Las primeras compañías que ofrecieron este tipo de servicio fueron las de Seguros, Automotriz y Banca. Un dato importante es que en esa época se prestaban servicios de atención al cliente en las compañías telefónicas, pero era un servicio con limitantes de información y valor agregado hacia el cliente; en esa época los monopolios eran omnipresentes y ejercían su poder, los clientes dependían de ellos.

El mundo laboral de la época reflejaba que los trabajadores que realizaban esta novedosa actividad eran en su mayoría mujeres, que correspondían a los lineamientos estrictos de la empresa pero la relación más extendida entre empresas y usuarios siguió siendo personal, por medio de oficinas comerciales.

La segunda fase de innovación y adaptación de los Centros de Servicio Telefónico se produjo a principio de los años 90, cuando éstos se incrementan masivamente. Se introducen nuevas tecnologías en campos como hardware, software, Redes de Servicios Integrados (RDSI), Internet, Video-Conferencia, paginas Web, Banda Ancha (ADSL). Las nuevas necesidades que empezaron a surgir en las empresas y que demandaban los clientes; obligaron a la instalación de centros de atención a clientes especializados en servicios compartidos, donde a los servicios de voz se suman las políticas de ventas y captación-fidelización de clientes.

Estos grandes centros de atención son en su mayoría propiedad de grandes empresas, corporaciones nacionales o multinacionales, con un amplio esquema especializado en el negocio principal que soporta el cierre paulatino de las oficinas comerciales, con la consecuente desviación de los clientes a la atención Telemarketing. Las empresas inician los procesos de externalización o segregación de las diferentes áreas de actividad, especialmente los de atención y reclamos, produciéndose un incremento espectacular de éstas.

Hoy en día el centro de servicio telefónico se ha convertido en una ventaja competitiva que están utilizando las empresas

para mejorar el servicio al cliente y se ha tomado como una herramienta para hacer negocios inteligentemente.

“Internet se ha convertido en la herramienta más potente de comunicación entre empresas y usuarios, sin embargo el contacto personal telefónico es y seguirá siendo imprescindible para dar un servicio personalizado al cliente. La Plataforma de Servicios denominada " Call Center", permite unir los dos mundos bajo una sola plataforma, permitiendo así establecer comunicaciones interactivas entre un cliente y un agente (tele-operador/a)".<sup>6</sup>

Con el paso de los años esta herramienta se convertirá en una plataforma de servicios llamada “Centro de Llamadas telefónicas por internet” (Web Call Center) que en breve plazo será una herramienta imprescindible para prestar servicios en las áreas de Comercio Electrónico, Banca Electrónica, Soporte Técnico, Operadores telefónicos. En general a todas aquellas aplicaciones donde se requiera una interacción voz-datos entre un cliente conectado a Internet y un agente de un Centro de Llamadas. Esto permitirá que todo tipo de clientes que posean Centro de Servicio Telefónico y que utilicen sus páginas Web para informar y comunicarse de una forma habitual a sus clientes y posibles prospectos.

Se estima que los clientes más interesados en el Servicio de Web Call Center serán los financieros, alta tecnología,

empresas de comercio electrónico, soporte técnico, entre otras.



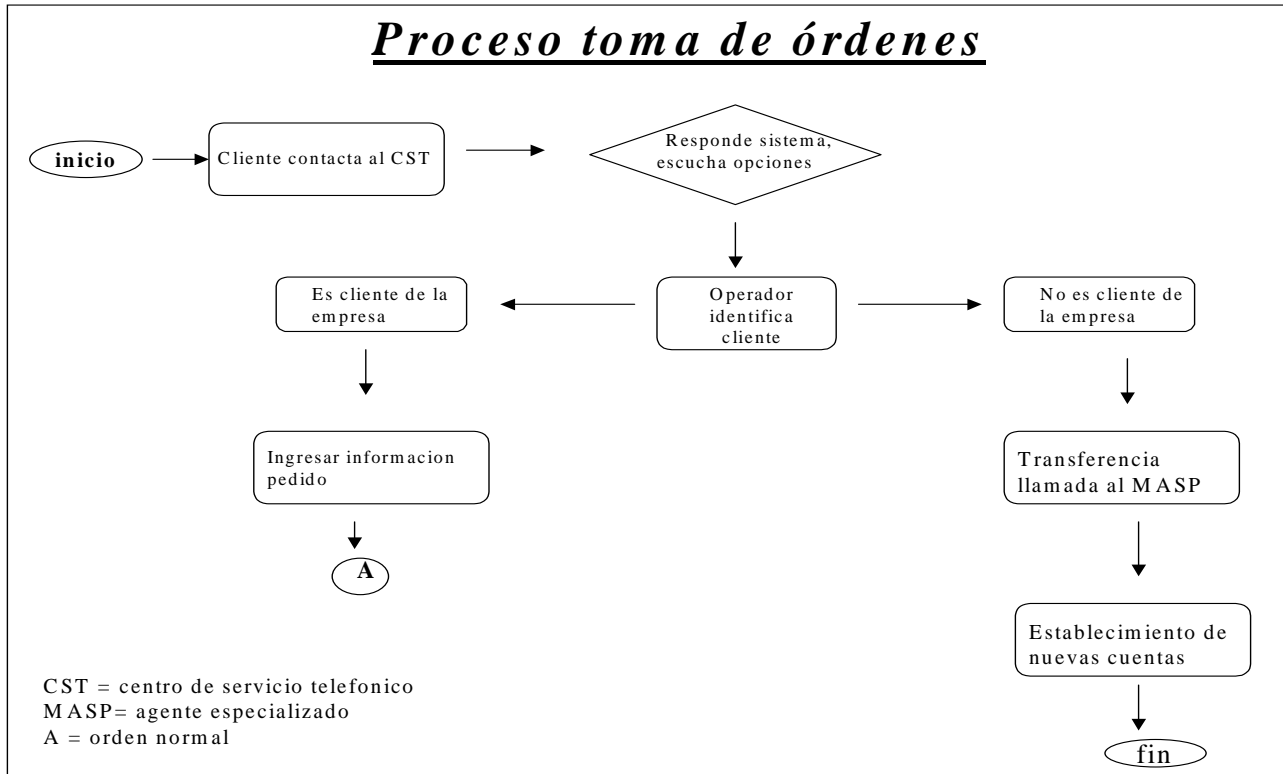
## **CAPITULO II**

### **3. Proceso para Implementar un Centro de Servicio Telefónico**

El motivo primordial al momento de crear un departamento de atención telefónica es la inmediatez y eficacia para dar información y solucionar problemas. Para ello es fundamental la creación de departamentos especializados en la selección de profesionales y en la formación que garantice un entrenamiento eficaz para obtener como resultado un equipo de teleoperadores de alto rendimiento.

#### **3.1 Mapeo de procesos relacionados con el manejo de servicio al cliente.**

El centro de servicio telefónico de la empresa MOSS, S.A. estudiado, básicamente tiene dos procesos desarrollados. Los cuales veremos a continuación



Desde el momento en que es recibida la llamada del cliente solicitando este tipo de servicio, el representante de servicio está entrenado para realizar un proceso dentro del sistema de información de la empresa y así registrar en el mismo el tipo de producto y tiempo de entrega que el cliente requiere.



En el cuadro anterior se pueden observar las funciones que requieren apoyo de personal específico. El representante de servicio telefónico tiene dentro de sus responsabilidades resolver todo tipo de consulta, como estado de orden, envío de estados de cuenta, resolución de casos de mantenimiento y asesoría técnica.

El contralor de créditos atiende específicamente, gestiones relacionadas con límites de crédito, facturas por pagar y liberación de ordenes mediante negociaciones de pago atrasado.

El representante de ventas es el eslabón entre la empresa y el cliente, el cliente recibe atención periódica personalizada para tratar asuntos específicos como ampliaciones de límite de crédito, remodelación de las instalaciones de franquicia, volumen de ventas, entrenamiento del personal, etc.

### 3.2 Segregación de actividades entre las áreas básicas de soporte (Logística, Finanzas y Ventas).

DEPTO. FINANZAS	DEPTO. LOGISTICA	DEPTO. VENTAS
-Retención de ordenes -Limite de crédito	-Entrega de ordenes -Monitoreo de pedido -Control de inventario	-Control cambio de precios -Visita mensual a cliente -Cobro de facturas

-Regalías	-Colocación de	-Resolución de consultas
-Facturación	producto	especificas
-Notas de débito	-Desvío de producto	-Entrega de facturas, notas
-Notas de crédito	-Devolución de	de debito, crédito a clientes
	producto	de su zona.
		-Asesoría de especificación
		de producto.

### 3.3 Ubicación del Centro de Servicio Telefónico

La ubicación del Centro de Servicio Telefónico será de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando los costos de operación y la estructura que el mismo va a poseer. En el caso de la empresa analizada se definió la estructura física dentro de las oficinas de la casa matriz en la ciudad capital, ya que los clientes que tiene en Guatemala están a través de todo el país y los mismos reciben atención personalizada por medio del equipo de ventas para resolver situaciones específicas.

La ventaja física principal de un Centro de Servicio Telefónico es que puede estar ubicado en cualquier lugar, ya que la tecnología utilizada para esta herramienta permite que la distancia no sea un inconveniente para obtener buen servicio.

### **3.4 Selección de equipo necesario**

#### **3.4.1 Tecnología**

El Centro de Servicio Telefónico funciona como un enlace entre la base de datos que posee el cliente y la empresa que presta el servicio y gracias a la informática es posible realizar varias transacciones por medio de la información que poseen ambas fuentes, por ejemplo, búsqueda de registros, automatización de tareas de marcación, actualización de información, entre otras y de esta forma facilita las labores que el teleoperador realizaba antes de forma manual. Permite también a los coordinadores y supervisores realizar una serie de estadísticas e informes que luego se ofrecen al cliente como retroalimentación de la labor de un equipo de teleoperadores.

Es indispensable para el buen funcionamiento del centro de servicio telefónico contar con un servidor con capacidad para almacenar y movilizar información, por ejemplo, historial de consumo de clientes, record crediticio, ubicación física del cliente, etc.

“Es importante un sistema de emergencia para posibles requerimientos de los clientes en horarios fuera de servicio”,<sup>7</sup> esto permite apoyar al cliente en una emergencia, el servicio debe ser 24 por 24 horas.

### 3.4.2 Elementos de un centro de llamadas

En la configuración de un Centro de servicio se debe contar con las siguientes herramientas:

- Central Telefónica (PBX, Private Branch Exchange). Central de llamadas telefónicas. Permite recibir todas las llamadas telefónicas a través de la marcación de un solo número telefónico que luego es transferida a un agente del centro de servicio telefónico.
- Servidores de Bases de Datos. Almacenan la información de los clientes de una organización, como: dirección física del cliente, record crediticio, historial de productos de compra, entre otros.
- Sistema Interactivo de Respuesta de Voz (IVR, Interactive Voice Response System). Este permite desviar la llamada según la consulta que el cliente necesita resolver al teleoperador indicado por medio de un menú previo donde el cliente puede elegir entre varias opciones que se le presentan, presionando un número específico.
- Zona de trabajo de los agentes. Cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes del centro de servicio telefónico.

## **3.5 Reclutamiento y Selección del personal.**

### **3.5.1 La selección de teleoperadores**

La evolución del mercado laboral en este sector ha incrementado la demanda de teleoperadores por parte de las empresas que cuentan con un centro telefónico de llamadas, cada día necesitan investigar nuevas formas de reclutamiento. Para ello se pueden mencionar un doble enfoque respecto al proceso de Selección:

- Selección de Teleoperadores por parte de la Empresa
- Selección de la Empresa por parte del candidato que opta al Puesto.

La adaptación la trayectoria laboral y de formación de cada teleoperador exige un estudio previo de competencias profesionales, necesarias para el desempeño del puesto de teleoperador. Este es un punto clave de la selección de teleoperadores.

Es necesario estudiar el perfil del agente y las competencias profesionales que la posición requiere, y de esta forma crear equipos integrados, que es un factor esencial en la disminución de la rotación. Es importante mencionar que dicho mecanismo se basa, en determinar una serie de competencias



profesionales necesarias para el desempeño de la posición clave dentro de la empresa.

Las competencias a evaluar se pueden definir de la siguiente manera:

- **Competencias de relación interpersonal**
- **Competencias de pensamiento**
- **Competencias de liderazgo**
- **Competencias de negociación**

En el caso de la empresa analizada, las cuatro competencias mencionadas anteriormente son indispensables para tomar la decisión de incorporación de un agente al equipo del Centro de Servicio Telefónico.

### **3.5.2 La formación del teleoperador**

En perfecta coordinación con la selección de los teleoperadores, la formación pretende cubrir las necesidades básicas de un teleoperador para desempeñar su trabajo y para mantenerle fiel a la empresa:

#### **a) Refuerzo**

Proporcionándole los conocimientos y herramientas fundamentales para su trabajo.

Desde este punto de vista, es importante transmitir al teleoperador aquellos elementos que configuran la excelencia telefónica, así como el conocimiento preciso del producto que tiene en sus manos y el conocimiento de factores que facilitarán su integración en la empresa cambiando así la concepción del "Teleoperador Puntual" por la del "Teleoperador miembro de la empresa". El Departamento de Comunicación Interna es el eslabón de continuidad con los dos anteriores.

### **b) Selección, formación, comunicación interna**

Desde esta área de actividad se desarrollan estrategias orientadas precisamente a favorecer el carácter del teleoperador como miembro activo y partícipe de la empresa a la que pertenece.

### **c) Proactividad**

Fomenta en el teleoperador la flexibilidad de actuación que le permite la adaptación a cada situación concreta que se produzca con sus interlocutores, en lugar de asimilar de forma no productiva o rígida las normas estándar de funcionamiento. "La formación se entiende que debe ir encaminada al desarrollo de personas ágiles mentalmente que sean capaces de asimilar procedimientos generales y de adaptarlos al caso particular del momento."<sup>8</sup>

#### **d) Rendimiento**

Para mantener la motivación de cualquier trabajador es fundamental la existencia de una retroalimentación posterior a su actuación. Desde este punto de vista, debe implantarse un sistema de evaluación del desempeño del teleoperador con el ánimo de orientar su evolución y de realizar un seguimiento de los procesos formativos de inicio.

El sentido de la evaluación es un "entrenamiento y apoyo psicológico" que le permita al teleoperador establecer mejoras que pueden ser compensadas a través de programas de incentivos individuales y colectivos.

Definitivamente el objetivo principal es la Satisfacción de los Clientes y para lograrlo es imprescindible la formación de un equipo de personas válidas, integradas y motivadas, que ofrezcan realmente un servicio de eficacia, a la vez que generen un clima de positivismo, optimismo y trabajo en equipo.

Este recurso humano es la pieza clave del funcionamiento de la empresa por lo que es sumamente importante apoyar, orientar al equipo de teleoperadores desde su ingreso a la empresa hasta su desarrollo dentro de la misma.

### 3.5.3 Segregación de las actividades

La empresa analizada cuenta con tres tipos de agentes de servicio en los cuales cada grupo realiza actividades específicas, las cuales se describen a continuación

Agente de primera línea

- Toma de pedidos
- Información de facturación
- Información de estado de ordenes

Agente experto

- Resolución de casos mantenimiento
- Resolución de quejas

Agente especializado

- Asesoría técnica
- Cobro proactivo
- Apertura de nuevas cuentas

## **CAPITULO III**

### **4. Proceso de funcionamiento de un Centro de Servicio Telefónico**

El cliente marca el número con el cual quiere comunicarse para obtener información determinada de la organización a la cual está llamando. La central telefónica transfiere la llamada al IVR conectado a ésta para que le ofrezca -en una estructura de menús- los diferentes servicios de información al cliente (incluida la atención personalizada de un agente). Si el cliente escoge la opción de ser atendido por un operador, entonces el IVR ejecutará dos acciones consecutivas: por una parte, pedirá al servidor CTI (conectado a la central telefónica mediante enlace de datos) transferir la llamada que está atendiendo, a un anexo telefónico (en el escritorio del agente) y al mismo tiempo le suministrará la identificación del cliente a fin de que el servidor CTI extraiga de la base de datos toda la información concerniente y la envíe a la estación de trabajo del operador. De esta forma, en la estación de trabajo del agente se recibirá la llamada telefónica del usuario y al mismo tiempo aparecerá en la pantalla del ordenador del operador toda la información del cliente que mantiene la base de datos de la organización.

“La línea de evolución de los Centros de Llamadas ha progresado tecnológicamente desde instalaciones primordiales de atención "manual" hasta los llamados agentes universales”<sup>9</sup>, pasando por la automatización de respuestas rutinarias, integración de voz y datos, software especializado para aplicaciones de agentes y la marcación predictiva.

Las oportunidades del telemarketing son amplias y variadas. Las aplicaciones del telemarketing por teléfono pueden clasificarse en dos grupos:

#### **4.1 Llamadas de entrada (in-bound)**

Las llamadas de entrada usualmente se generan mediante la respuesta directa de los medios publicitarios y promociones para fines específicos, como vender, atender reclamos, brindar información, etc.

Estas son algunas de la gestiones realizadas en las llamadas de entrada:

Calificación de posibles contactos

Atención a solicitudes derivadas de medios.

Captación de datos.

Orientar y asesorar a clientes y prospectos.

Evaluar niveles de respuesta a publicidad.

Establecer citas.

Actualización de bases de datos.

Promoción y confirmación de eventos.

Seguimiento de correo directo.

Encuestas para determinar satisfacción del cliente.

#### **4.2 Llamadas de salida (out-bound)**

Las llamadas de salida ofrecen mayor grado de dificultad que las de entrada, ya que no se puede presuponer la atención del receptor. Un factor clave para la realización de una llamada de salida es la calidad de los registros que conforman la base de datos, así como la definición del perfil del prospecto. La tendencia hacia un uso estratégico del telemarketing revela la necesidad de conocer a fondo sus diversas aplicaciones.

Algunas de las funciones realizadas a través de las llamadas salientes:

- a. **Recepción de Órdenes y/o Pedidos** . Esta es la función básica que realizan los agentes del centro de servicio telefónico analizado y permite asignar al cliente un número de orden o pedido para que su producto sea programado y entregado a tiempo.

- b. **Generación de contactos.** Todo cliente nuevo que ingresa a la base de datos del centro de servicio telefónico.
- c. **Actualización de bases de datos.** Permite a la empresa que presta el servicio mantener al día la información de su cartera de clientes.
- d. **Seguimiento de correo directo.** Los agentes del centro de servicio telefónico dan seguimiento de la información que el cliente debió recibir durante cierto lapso de tiempo.
- e. **Encuestas para determinar la satisfacción del cliente.** Esto permite al supervisor el monitoreo del nivel de servicio que brindan los agentes al cliente.
- f. **Monitoreo de Distribución por Destinatario.** Permite al agente conocer el estado de la orden y a cuanto tiempo de entrega esta el producto requerido por el cliente.
- g. **Renta de Línea 1-800 por mes.** Es el número gratuito que posee la empresa donde el cliente llama desde cualquier teléfono y no representa ningún recargo de la llamada para el mismo ya que es absorbido por la empresa.
- h. **Cobros.** Permite al agente de servicio ver el historial crediticio del cliente y mantenerle informado de las facturas por pagar el cliente posee.



Estos dos grupos de llamadas son las que hacen posible la comunicación directa con el cliente y la empresa por medio de un centro de servicio de llamadas.

## **CAPITULO IV**

### **5. Beneficios que brinda el Centro de Servicio Telefónico a las empresas que cuentan con este servicio.**

#### **5.1 Ventajas de un Centro de Servicio Telefónico**

“El mayor valor agregado que proporciona un centro de llamadas es que permite obtener de manera automática datos e indicadores de contactos con los clientes permitiendo una mayor atención y mejor servicio en el futuro”<sup>10</sup>. A través de estos sistemas se puede obtener información sobre nivel de servicio, ratio de abandono, tiempo de respuesta a una pregunta, duración promedio de llamada, tiempo promedio de abandono, lo cual se traduce para la empresa en ventajas tales como:

- Apoyo a la disminución de gastos fijos.
- Centralización de la información en una sola matriz.
- Ahorro tiempo y disminución del costo de las visitas de los representantes de ventas.
- Agilización de la información entre las áreas involucradas.
- El cliente accede a la información que necesita al sólo marcar un PBX.

- Acceso a un servicio especializado con innovación tecnológica permanente.
- Disponibilidad flexible y dinámica de recursos humanos y tecnológicos, que permite enfrentar con éxito demandas variables de atención, "las 24 horas del día, 365 días al año".

## **5.2 Procedimientos de Satisfacción de clientes**

Tradicionalmente se emplean cuestionarios debidamente estudiados que dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de sus productos y servicios.

Este tipo de cuestionarios en la actualidad están siendo trasladados a formato digital y a través de la base de datos de los clientes son remitidos por medio del correo electrónico a los clientes para evaluar a la empresa y de esta forma permite sacar conclusiones de cómo mejorar.

Aunque es una herramienta que facilita información para la compañía estudiada específicamente, tiende a correr cierto riesgo en cuanto al tipo de información que se logra recopilar y se pueden mencionar las siguientes:

- Frecuentemente, se remiten cuestionarios complejos y muchas veces no recogen toda la información útil para la empresa.
- Muchos de los datos se rellenan simplemente para cubrir el expediente y no reflejan la realidad de la relación empresa-cliente.

Debido a éste tipo de inconvenientes la empresa opta por emplear mecanismos de medición de la satisfacción de los clientes, basados en cuestionarios, pero complementados con información adicional de forma verbal y directa con el cliente que mejora sensiblemente la calidad de la información obtenida.

### **5.3 Ventajas de la satisfacción a los clientes**

La satisfacción del cliente no trata tanto de atender las quejas y reclamos de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que se pueda captar sobre los clientes: sus opiniones, deseos, expectativas, para ofrecerle de manera satisfactoria productos y servicios.

Además, permite trabajar con mayor calidad de manera coordinada con los empleados y proveedores sobre objetivos comunes así como mejorar su comunicación.

## 5.4 La fidelización de clientes

Es mucho mejor y más rentable fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos.

Se trata de un marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). "La fidelización de clientes se desarrolla mediante acciones de marketing que permiten conocer a profundidad a los mismos y a partir de esta información desarrollar estrategias que eviten que los clientes se vayan a la competencia"<sup>11</sup>.

En definitiva son acciones que permiten que un cliente satisfecho tenga menos motivos para elegir otra opción y más incentivos para repetir la compra de los productos de la empresa.

## 5.5 Aspectos a tomar en cuenta en la fidelización de clientes

A la hora de plantear una estrategia o técnica de fidelización en una empresa deben tenerse presente los siguientes aspectos :

- Los objetivos de una estrategia de fidelización deben plantearse a medio o largo plazo y nunca a corto plazo.
- Tener en cuenta el precio a la hora de plantear una estrategia de fidelización, ya que si se sube el precio, sin

aumentar la calidad se pueden perder a muchos clientes.

- Si a la hora de fidelizar se da un regalo por la compra del producto, corre el riesgo que en el momento que no se regale nada desaparezca la fidelización creada.
- Además del precio y las condiciones de pago se pueden utilizar factores emocionales tales como : confianza y seguridad para aumentar el grado de fidelización de los clientes.
- Se debe analizar a la competencia a la hora de plantear una técnica de fidelización ya que se pueden ofrecer cosas que ya existen en el mercado y por tanto no se diferencia de la competencia.
- Hay que prestar mucha atención en el servicio de atención al cliente y dedicar los recursos necesarios para tener este tema bien atado.

## **5.6 Satisfacción y fidelización de clientes**

Para lograr la fidelización de clientes, previamente se tiene que tener al cliente plenamente satisfecho, ya que la satisfacción de clientes no debe ser el objetivo, sino una condición necesaria para intentar fidelizarlos.

Uno de los factores que más inciden en la satisfacción de un cliente es el "valor" que una empresa le ofrece en

comparación que ofrecen sus competidores, tales como: calidad del producto o servicio, el trato, precio, servicio post-venta, seguridad, confianza, etc...

Sin embargo, existen dos factores que inciden en el grado de fidelización que podemos obtener:

a) Grado I de fidelización y de satisfacción de los empleados: Si los empleados no están contentos con la empresa, erróneamente se va a poder fidelizar a otros.

b) Eficacia II de los procesos que actúen en caso de detectar que se producen desviaciones en relación a servicio al cliente: Si se detecta un problema en la estrategia de marketing y no se hace nada al respecto, al final los problemas llevarán a una situación indeseable.

Teniendo una base de clientes satisfechos estamos en condiciones de intentar fidelizarlos mediante una serie de acciones que se han denominado marketing relacional, y que tienen por objetivo crear, desarrollar y mantener en el tiempo relaciones duraderas y rentables con los clientes, lo cual es muy importante ya que "cuesta siete veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente." <sup>12</sup>

## CAPITULO V

### 6. Sistemas de Fidelización

Para mejorar el grado de satisfacción de clientes se utilizan las técnicas de fidelización que permiten obtener mayor lealtad de los clientes. La utilización de las nuevas tecnologías en la explotación de base de datos son herramientas muy adecuadas para complementar las técnicas de fidelización tradicionales, basadas en la mejor comunicación, entendimiento con el cliente y creación de elementos relacionados.

Se pueden mencionar tres sistemas de fidelización para con el cliente adicionales al centro de llamadas, que son el CRM y tarjetas de fidelización.

#### 6.1 Gestión de Relación con el Cliente

CRM significa Customer Relationship Management , es decir gestión de relación con el cliente y consiste en utilizar el marketing relacional para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

“CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. El cliente se convierte en referencia



para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo".<sup>13</sup>

## **Características del CRM**

A continuación se indican las características fundamentales de la utilización del CRM :

### **a) Enfoque al cliente**

"El cliente es el rey" este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente".<sup>14</sup>

### **b) Inteligencia de clientes**

Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para explotar los datos sobre los clientes se emplean bases de datos.

### **c) Interactividad**

se crea un proceso de comunicación bi-direccional entre la empresa y el cliente.

#### **d) Personalización**

Se ofrecen comunicaciones y ofertas personalizadas para cada producto, sector y tipo de clientes.

Es una estrategia a mediano y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

#### **Objetivos del CRM**

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
  
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, evitando que el cliente se vaya a la competencia.

- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

La tecnología que más impacto ha tenido para el desarrollo del CRM ha sido Internet.

## **6.2 Aspectos a tomar en cuenta para poner en marcha un sistema CRM**

Existen algunos aspectos que se deben tener en cuenta para poner en marcha una herramienta de marketing CRM :

La implementación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades de los clientes.

La implementación de las nuevas tecnologías en el proyecto CRM no es suficiente si no se tiene en cuenta el cambio cultural y organizacional que se tiene que introducir para implementar este sistema, así como una buena formación y comunicación.

Definir los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces.

Elección de la tecnología adecuada función de las necesidades y recursos de cada empresa, haciendo un análisis

previo de inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.

Este marco será modular y capaz de aportar lo mejor en resultados de calidad en cualquiera de los siguientes puntos:

- Gestión eficaz de las interacciones del centro de atención con los clientes a través de múltiples medios, conectando con los clientes por la vía que ellos prefieran.
- Automatizar los procesos internos de estos centros para obtener reducción de costes y una mejora del servicio, ya sea para clientes externos como internos.
- Proporcionar una plataforma de software que integre departamentos, procesos, datos y la experiencia de la empresa, para que cumpla los compromisos con sus clientes.
- Suministro de sistemas de última generación y software para empresas de máxima calidad, mediante interfaces de software flexibles y abiertos.
- La instalación y el apoyo por parte de los departamentos de soporte y atención al cliente que ofrece la compañía.

Los beneficios del CRM están en los resultados: un crecimiento y un rendimiento superiores y satisfacción de empleados y clientes. El hecho de seguir estos objetivos significa orientar

toda la empresa hacia un óptimo servicio al cliente con carácter de durabilidad, pudiendo comenzar por varios puntos estratégicos. El marco de soluciones de equipos de telecomunicaciones estará centrado en las tres áreas principales de las operaciones empresariales: la atención al cliente, los procesos internos del centro de atención al cliente y la integración de soluciones inteligentes capaces de aunar las dos anteriores.

Los procesos internos pueden requerir de una automatización para aumentar la precisión de la entrega de los pedidos o necesidades de los clientes, reducir el trabajo superfluo y reducir costos.

El centro de atención de llamadas necesita evolucionar para poder operar con las interacciones con los clientes por diferentes medios (fax, e-mail, teléfono, Internet).

El software inteligente le permite integrar información, para que los datos internos se puedan recuperar cuando el cliente contacte con la empresa, lo que otorgará un mayor reconocimiento para la compañía y una sensación de más y mejor atención para el cliente, todos estos puntos forman parte de la visión de soluciones de CRM.

La aplicación en la gestión empresarial de soluciones CRM hace posible que se creen y mantengan relaciones duraderas basadas en el conocimiento de las necesidades y preferencias individuales que crean valor tangible para cliente y empresa. Las principales ventajas que obtiene una empresa orientada a sus clientes al aplicar este tipo de soluciones, pasan por lograr una visión global y unificada de sus clientes lo que implica una relación más personalizada y mejora los planes de fidelización que permiten establecer lazos duraderos con los clientes más rentables.

### **6.3 Tarjetas de fidelización**

La tarjeta de fidelización permite conocer mejor a los clientes, hacer diferentes acciones comerciales, desde descuentos, regalos, bonificaciones y promociones especiales. Todas estas acciones se hacen dirigidas a la parte de la clientela que más interesa incentivar en cada momento en función de los objetivos buscados.

#### **¿Para qué sirven las tarjetas de fidelización?**

Las principales aportaciones de la tarjeta son:

- Conocer quienes son los clientes y el volumen de sus compras, y los datos para identificarlos (nombre, dirección, edad, ...).

- Ofrecer a los establecimientos una herramienta común para incentivar a los clientes.
- Fomentar la colaboración entre los distintos comercios participantes.
- Tener estadísticas sobre compras realizadas y número de visitas, etc.
- Contrastar el éxito de las diferentes promociones.
- Conocer la zona de influencia de las tiendas.
- Realizar ofertas a grupos diferenciados de clientes.
- Poder efectuar correos electrónicos (mailings) personalizados.

Los programas de marca compartida, afinidad, plazo aplazado y clubes de puntos son los métodos más habituales para mantener a los clientes en las empresas líderes de cada sector. Un modo de fidelizar clientes es crear una tarjeta que les ofrezca ventajas.

Estas suelen ser de pago, tanto de débito como de crédito, o simplemente permiten acumular puntos que se pueden canjear por regalos, descuentos en hoteles, etc..

Manejo de relaciones con el cliente (CRM) (Customer Relationship Management)

## CAPITULO VI

### 7. Análisis del trabajo de campo

Según la encuesta realizada a la muestra de clientes de la empresa MOSS, S.A., se pudo obtener un resultado satisfactorio, ya que los niveles de servicio de la misma han aumentado desde que existe el centro de servicio telefónico, permitiendo a los clientes ahorrar tiempo que es un factor muy importante para el grupo objetivo de la empresa estudiada.

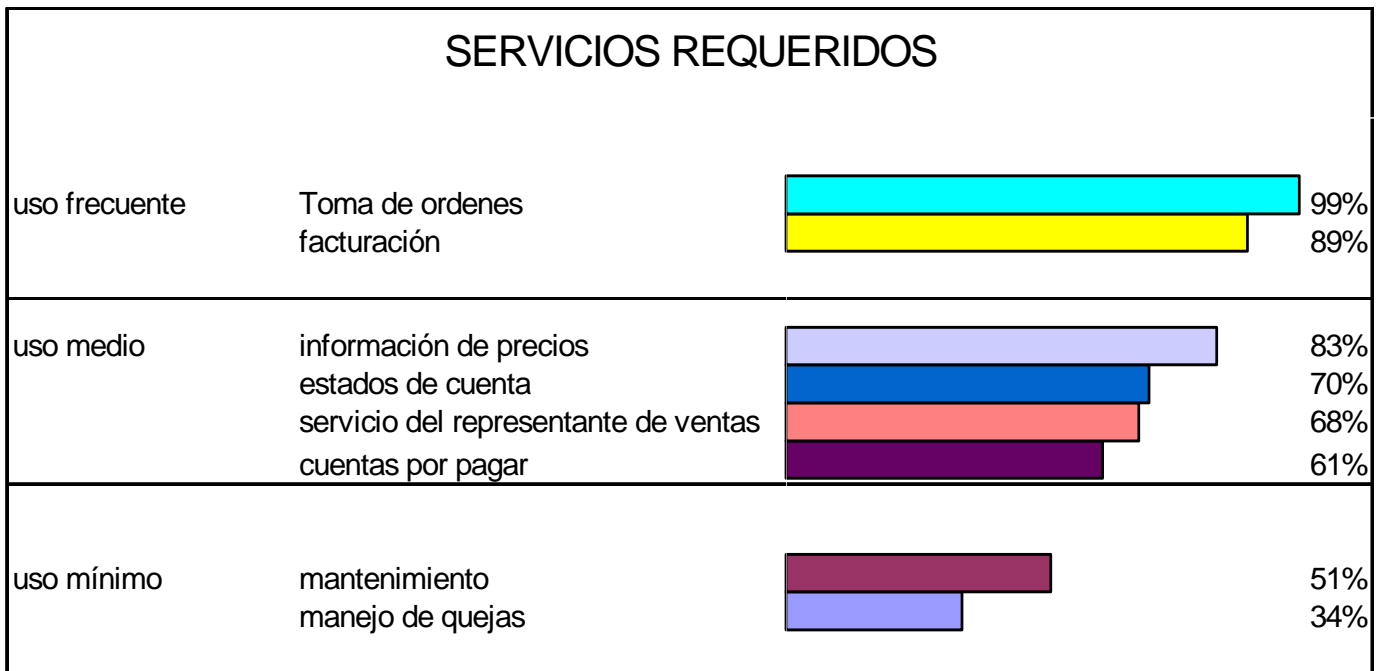
Esto permite que la empresa MOSS, S.A. esté a la vanguardia y posea además de productos de alta calidad la herramienta efectiva para brindar a sus clientes un mejor servicio.

La empresa no ha tenido puntos negativos en cuanto a su relación con los clientes desde la implementación del centro de llamadas y la percepción de los mismos es satisfactoria ante la herramienta estudiada y el personal que labora dentro de la misma.

Es importante mencionar que para la medición de los resultados se elaboraron gráficas que contienen información importante para empresa, y que de acuerdo al cumplimiento de las políticas de la misma fue posible mostrar.



## 7.1 GRAFICA 1



De acuerdo a los resultados del cuadro No.1 se pudo dividir los servicios requeridos por el cliente en tres grandes grupos que son:

- Uso frecuente
- Uso medio
- Uso mínimo

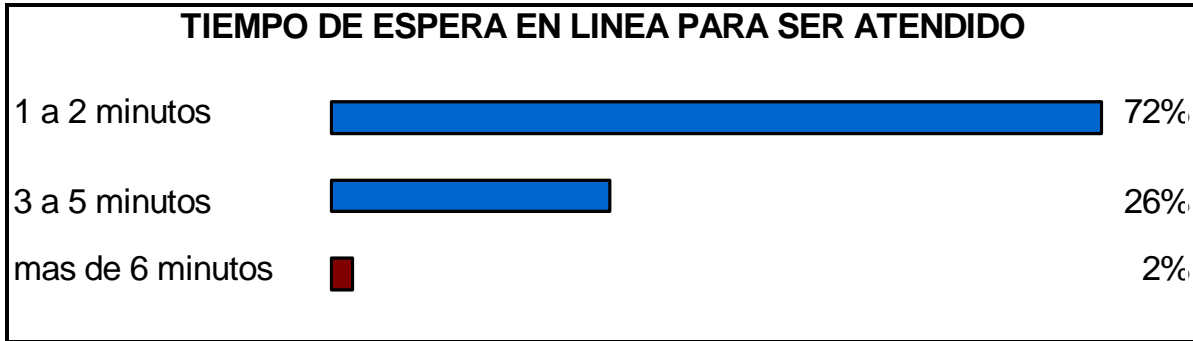
En el grupo de uso frecuente podemos observar que de la totalidad de clientes encuestados, la razón por la que llaman diariamente al centro de servicio es para solicitar ordenes y facturación. Esto representa una fortaleza importante para el

centro de servicio en análisis, porque de acuerdo al estudio de la segregación de actividades de los representantes de servicio, los agentes de primera línea son los que atienden este tipo de llamadas y para el cliente es importante tener al día sus pedidos para cubrir la demanda.

El segundo grupo está conformado por una serie de actividades, que el cliente realiza a través de centro de servicio pero con una mediana intensidad. Significa que los incisos marcados en este bloque son las llamadas que se hacen diariamente pero con menos frecuencia que las anteriores, que de igual manera es indispensable para el cliente tener la información al día.

El tercer grupo es el de menos uso, lo que no significa que sea menos importante que los demás, pero son las últimas dos opciones que el cliente da prioridad en el día a día, ya que regularmente los casos de mantenimiento redondeando a los usuarios encuestados este servicio se requiere de 1 a 2 veces máximo durante el mes.

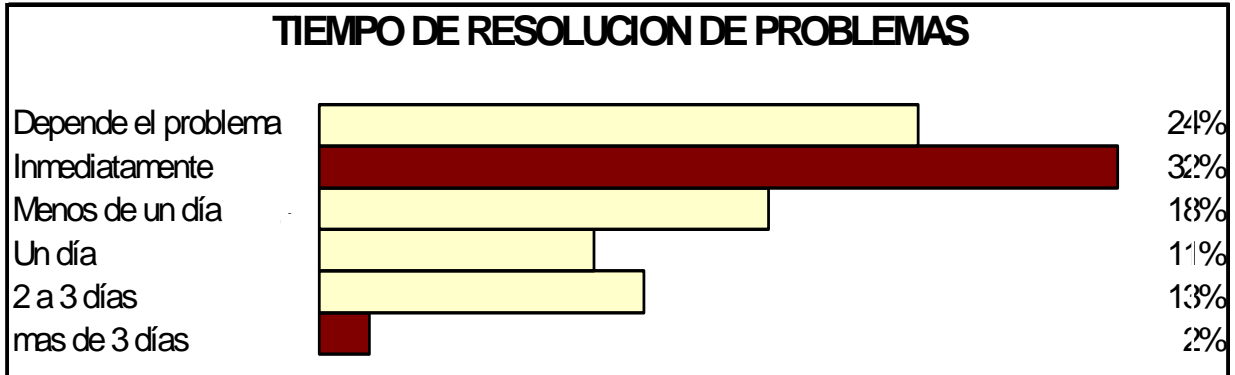
## 7.2 GRAFICA 2



El cuadro arriba descrito nos muestra el tiempo que el cliente espera en línea antes de ser atendido.

Se puede observar que el 72% de los clientes son atendidos dentro del tiempo estipulado en las políticas de servicio de la empresa, el cual es de 1 a 2 minutos máximo, la mayoría de los clientes están dentro del tiempo óptimo de respuesta del centro de servicio. Algunos de los clientes expresaron que regularmente cuando se demoran en contestar es durante las horas pico que son de 7:00 – 9:00 am; 12:00 – 1:00 pm y 4:00 a 4:30 pm.

### 7.3 GRAFICA 3

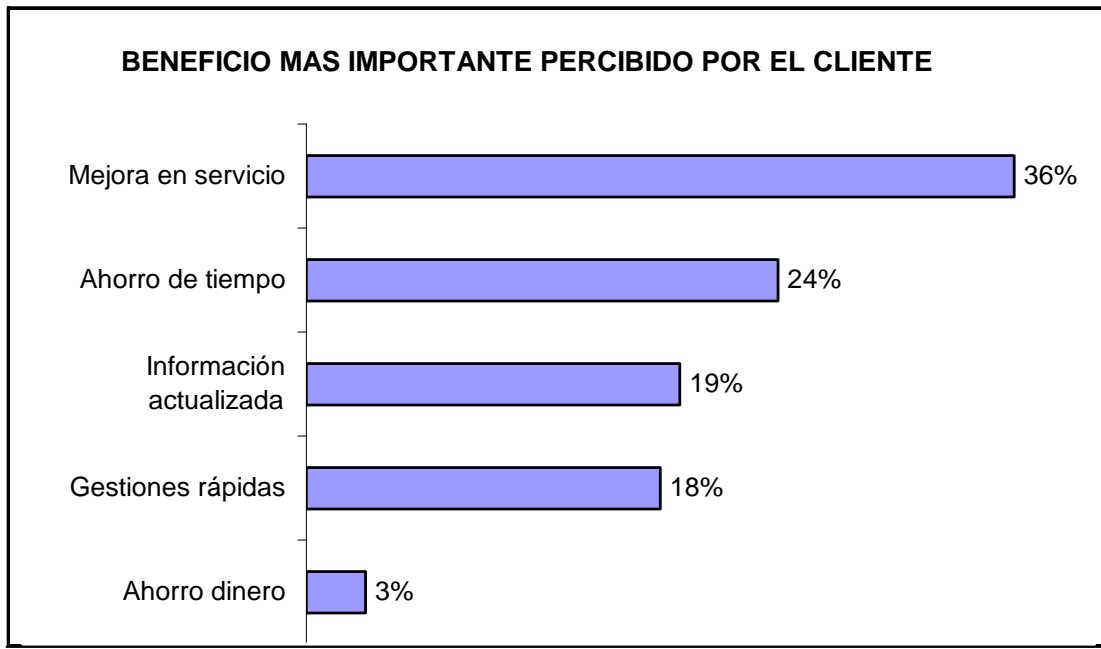


En esta gráfica podemos observar que la mayoría de clientes reciben una solución inmediata a sus problemas.

Esta es una fortaleza más ya que este punto es una de las prioridades en el departamento de servicio telefónico y de acuerdo al resultado se comprobó la efectividad que se tiene; el otro porcentaje mayor que es un 24% respondió que dependiendo el problema, algunos clientes hicieron el comentario que cuando se ha dado este tipo de situación es porque el asunto lleva cierto proceso para ser resuelto.

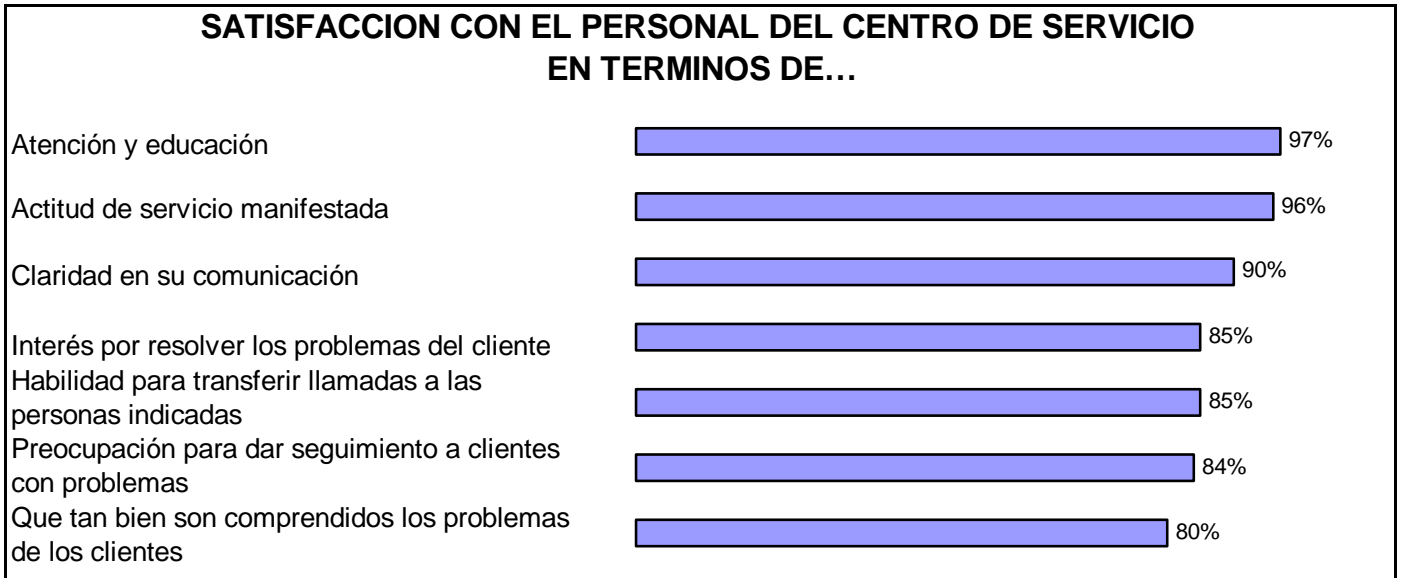
En general, se puede decir que el tiempo de respuesta es inmediato en la mayoría de los casos y que las otras variables de la gráfica depende de la magnitud del problema que el cliente necesite solucionar.

## 7.4 GRAFICA 4



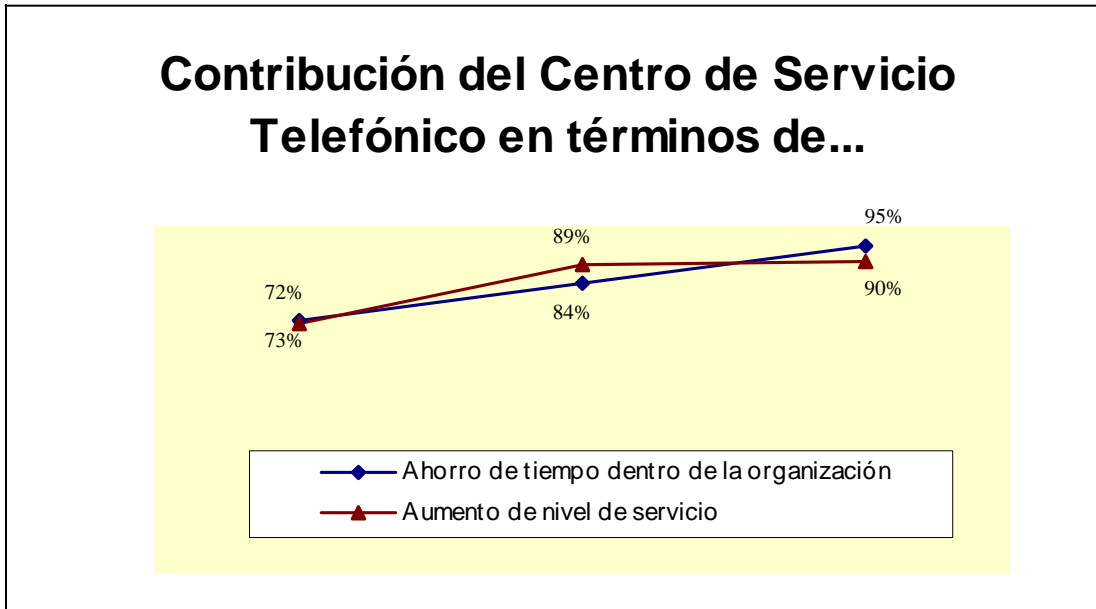
En esta gráfica se demuestra claramente que el servicio ha sido uno de los puntos que el cliente da mayor peso en cuanto a los beneficios que ha obtenido desde la implementación del centro de servicio telefónico, seguido por el ahorro de tiempo que son dos herramientas que deben mantenerse óptimas dentro de un call center.

## 7.5 GRAFICA 5



En esta última gráfica podemos observar la evaluación de los clientes hacia el personal que les atiende en el centro de servicio, los porcentajes están basados en un 100% de satisfacción de los clientes. Se puede decir que el personal que actualmente forma parte del centro de servicio tiene una capacitación efectiva y es capaz de brindar al cliente que esta en línea el servicio requerido por el mismo utilizando las herramientas adecuadas.

## 7.6 GRAFICA 6



En esta última gráfica proporcionada por la empresa analizada, podemos observar el aumento proporcional que ha tenido la misma en cuanto a la optimización de tiempo y el refuerzo al servicio que se ha tenido desde la implementación del nuevo Centro de Servicio Telefónico dentro de la organización.

Se puede comprobar que efectivamente un Centro de Servicio Telefónico es valioso para optimizar el servicio de una empresa.

## CONCLUSIONES

- Realmente el servicio al cliente se ha convertido en una variable muy importante para reforzar la identificación de los clientes con la empresa que les brinda, ya sea productos y servicios, lo cual a revolucionado el enfoque de las empresas hacia el consumidor.
- Durante el proceso de la investigación se logró identificar la necesidad constante que tienen las empresas exitosas de mejorar el área de servicio para mantenerse competitivas ante el mercado que cada día se vuelve más y más exigente, además es notable el beneficio que el Centro de Servicio Telefónico trajo para la empresa analizada .
- El Centro de Servicio Telefónico es una herramienta muy valiosa y de creciente uso en los negocios en nuestro país, pues cada vez más empresas recurren a ella para optimizar costos de operación y servicio y fortalecer lealtad hacia el producto o servicio que venden.



## RECOMENDACIONES

- Actualización constante de la base de datos para evitar los gastos administrativos y la falta de credibilidad que la ausencia de esta provoca a la empresa.
- Guardar firmemente los requerimientos del perfil que debe tener el operador para el desempeño adecuado que la posición requiere .
- Coordinar perfecta y constantemente las actividades que involucran a otros departamentos, como logística, finanzas, ventas para brindar de esta forma un servicio con altos estándares de calidad.
- Reforzar constantemente al personal de Centro de Servicio Telefónico, con entrenamiento adecuado para su desarrollo profesional.

## Bibliografía

- Antón, Jon Dr.                      How to conduct a call center performance audit: A to Z  
3<sup>rd</sup>. edition 2003  
The Anton press
- Barber, Gerry                      Call Center Forecasting & Scheduling: The Best of Call Center Management Review  
Estados Unidos, Sep. 2000
- Batsakis, Jarula                      TESIS: "El Impacto Financiero del Outsourcing de Personal en un Banco del Sistema Financiero Nacional". Tesis de Licenciatura, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 2000.
- Cabezas, Horacio                      Metodología de la Investigación Editorial Piedra Santa 2,002 Guatemala, C.A.
- Cestau Liz ,Daniel                      El avance de los Contact-Centers Cápsula informativa mayo 2004 www.mercadeo.com
- Cleveland, Brad & Mayben, Julia                      Call Center Management on Fast Forward  
Estados Unidos, 1999.
- Coen, Dan                      Building Call Center Cultura DCD Publishing, 2001
- Coen, Dan                      Friendly Persuasion: Dynamic Telephone Sales Training and

- Eco, Humberto      Techniques for the 21st. Century  
DCD Publishing, 1997  
Cómo se hace una Tesis  
Editorial Gedisa 1,987  
México DF.
- Fahsen, Stephanie      “Outsourcing como una Alternativa  
para la Distribución de Productos  
Alimenticios en Guatemala, un Caso  
Aplicado: Grasas y Aceites Santa  
Lucía, S.A.”. Tesis de Licenciatura,  
Universidad Francisco Marroquín,  
Guatemala, 1998.
- Friedlob y Plewa Franklin, Jr      Financial and Business Statements.  
Estados Unidos : Barron’s Educational  
Series, Inc, 1991.
- Gómez, José      “El Outsourcing como Herramienta  
Estratégica Poderosa”. Tesis de  
Licenciatura, Universidad Francisco  
Marroquín, Guatemala, 1998
- Granered, Erik      Global Call Centers: Achieving  
Outstanding Customer Service Across  
Cultures and Time Zones  
Nicholas Brealey, Editorial, 2004
- Leland, Karen y Bailey Keith      “Servicio al Cliente: Más que un  
servicio, una actitud”, Revista Marca,  
Septiembre 1999, p. 11
- Mérida, Aracely      Guía para elaborar y presentar el  
informe de tesis  
Guatemala, Agosto del 2,000
- Nash Edward      Direct Marketing.  
McGraw-Hill, Estados Unidos 1999.

- Peppers y Rogers Martha      The One to One Future.  
1ª. ed. Estados Unidos: Doubleday ,  
1997.
- Porter, Michael      What is Strategy?. Revista Harvard  
Business Review,  
Noviembre-Diciembre 1996.
- Sharp, Duane      Call Center Operation: Desing,  
Operation and Maintenance  
Digital Press, 2003
- Stanton, Etzel, y Walker  
Bruce      Fundamentos de Marketing.  
10ª. Edición. México: McGraw-Hill, 1996.
- Talley, Bruce      "Get ready for Enterprise-wide  
Changes when E-commerce and Call  
Centers integrate, " Call Centers  
Solutions", vol.17/No.12, Junio 1999, P.  
93.
- Thomas, Peters y Robert  
Waterman      "En Busca de la Excelencia"  
Nowtilus, 2002 pag. 63
- Páginas de Internet  
consultadas      <http://www.atento.com.gt/>  
[http://www.axio.com.au/callcenter/X-  
CallCenter1.html](http://www.axio.com.au/callcenter/X-CallCenter1.html)  
[http://www.callcenters.dk/outsourcad  
v.htm](http://www.callcenters.dk/outsourcadv.htm)  
[http://www.callcenters.dk/outsourcad  
v.htm](http://www.callcenters.dk/outsourcadv.htm)  
[http://www.callcenters.dk/outsourcad  
v.htm](http://www.callcenters.dk/outsourcadv.htm)  
[http://www.convergys.com/data\\_cent  
er.html](http://www.convergys.com/data_center.html)  
<http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/p>

apers/duncan  
<http://www.mercadeo.com>  
[http://www.rappcollins.com/frames/frame\\_about\\_0.htm](http://www.rappcollins.com/frames/frame_about_0.htm)  
<http://sellingselling.com/articles/2ndsale.html>  
<http://sellingselling.com/articles/custserv.html>  
<http://www.teleaccion.com/index.htm>  
<http://www.teleplaza.com/faq.html#call>  
<http://ufm.com/todomba>  
<http://whatis.com>

## ENTREVISTAS

Alejandro Villagrán  
Gerente Regional del Centro de Servicio al Cliente  
MOSS, S.A.

Carolina Girón  
Coordinadora de Recursos Humanos  
MOSS, S.A.

Mónica Leon  
Coordinadora de Departamento Técnico  
MOSS, S.A.

\*El nombre ficticio MOSS, S.A. fue creado para proteger la identidad de la compañía que proporcionó la información necesaria para que esta investigación fuera posible.

# A N E X O

## FORMATO DE LA ENCUESTA

### CUESTIONARIO

1. Cuáles son los servicios que más utiliza durante el día en el Call Center?

Toma de orden                       Mantenimiento                       quejas   
Facturación                       Precios                       estado cuenta   
Mantenimiento                       Cuentas por pagar                       Representante ventas

2. Cual es el tiempo promedio que usted espera en línea para ser atendido por un agente de servio?

\_\_\_\_\_

3. Cuando usted llama al call center, el tiempo promedio en el que recibe solución a su consulta es?

\_\_\_\_\_

4. Cuál es el beneficio más importante que ha obtenido, desde que la empresa cuenta con este servicio?

\_\_\_\_\_

5. Esta satisfecho con el servicio que le brinda el call center?

si                       no

Responda con una x a cada uno de los incisos que se le presentan a continuación:

Atención y educación al contestar

si                       no

Actitud de servicio manifestada

si                       no

Claridad en su comunicación

si                       no

Interés por resolver sus problemas o inquietudes

si                       no

Habilidad para transferir llamadas a las personas indicadas

si                       no

La preocupación para dar seguimiento a su problema

si                       no

Es bien comprendido su problema

si                       no

# MAPEO DE CONSULTAS

