



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

INFORME DE MATERIA DE GRADUACIÓN

Tema:

**“Análisis de un Centro de Atención al Cliente para
Empresas Multiservicios”**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ELECTRÓNICA Y
TELECOMUNICACIONES**

Presentado por:

Luis Antonio Romero Cruz

Ramón Fernando Buñay Carcelén

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2009

AGRADECIMIENTO

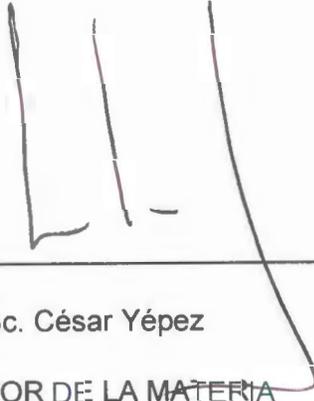
Agradecemos a DIOS por permitirnos culminar con éxito nuestra carrera. A nuestras familias amigos y sobre todo al Ing. César Yépez Flores, por la orientación, experiencia y esfuerzo que brindó para poder culminar este Proyecto de Graduación.

DEDICATORIA

A Dios,
A mi madre,
Pero con mucho cariño,
A mis abuelitos,
Por brindarme todo su apoyo
LUIS A. ROMERO CRUZ

A Dios,
A mis hermanos,
A mis Padres,
Por su apoyo incondicional
RAMON F. BUÑAY CARCELÉN

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



A handwritten signature in black ink, consisting of three vertical strokes of varying heights and a horizontal base line, positioned above a horizontal separator line.

M Sc. César Yépez

PROFESOR DE LA MATERIA



A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, positioned above a horizontal separator line.

PhD. Boris Ramos

PROFESOR DELEGADO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Luis Romero Cruz

Luis A. Romero Cruz

Ramón Buñay

Ramón F. Buñay Carcelén



C.I.B.

RESUMEN

El presente trabajo describe el análisis de un Centro de Atención al Cliente para empresas multiservicios como alternativa de mercadeo, es decir; gestionando de forma eficiente la compañía, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando su productividad económica y teniendo un mayor contacto con sus clientes. Para que un Call Center prospere y logre alcanzar sus objetivos, es condición necesaria que exista una relación personal fluida entre el cliente y el proveedor, una relación de confianza, de respeto y sobretodo satisfacer al cliente en todo que exija.

En el capítulo 1 se muestra una perspectiva general de los Centros de Atención al Cliente, su revolución al mundo de las empresas a lo largo del tiempo, y sobre todo por lo qué han sido un factor de aumento en su productividad económica.

En el capítulo 2 se describe los conceptos básicos de los elementos que constituyen un Contact Center, sus protocolos de señalización y transporte en la transmisión, su arquitectura utilizada y los servicios de valor añadidos que se han incorporado gracias a la tecnología VoIP. Además se realiza una introducción al concepto de Call Center, describiendo cada uno de sus

componentes que lo conforman y las principales diferencias existentes entre los Call Center tradicionales sobre los multimedia que utilizan Voz sobre IP que comúnmente son llamados Call Center multimedia o Contact Centers.

En el capítulo 3 se trata exclusivamente sobre el diseño y montaje de un Centro de Atención al Cliente, los requerimientos y consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para su diseño, donde combina eficientemente la comunicación de voz y la tecnología, sin dejar de lado los recursos financieros, la organización física y el recurso humano.

En el capítulo 4 se analizan los principales Centros de Atención al Cliente en el Ecuador para empresas multiservicios y las herramientas estratégicas de segmentación de mercado para obtener una mayor rentabilidad económica, mayor contacto con los clientes y desarrollar un buen conocimiento del mercado para obtener una ventaja con la competencia. Además analizar los beneficios y riesgos de la tercerización como otra alternativa de las empresas para la atención al cliente.

En el capítulo 5 se trata exclusivamente sobre la evaluación de los Call Center, es decir; como las empresas evalúan la calidad de servicio que brindan al consumidor y las principales razones por la que un cliente deja de

serlo. Además dar un plan de acción y medidas para así mejorar la calidad de atención hacia los clientes.

En general, este proyecto tiene como objetivo principal analizar todos los aspectos necesarios que debe tener un Centro de Atención al Cliente para empresas multiservicios, tales como su tecnología, su diseño, su implementación, su gestión; para así puedan ser un canal adicional de contacto con los clientes.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ABREVIATURAS.....	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Definición y Evolución.....	5
1.3 Call Center: Factor de aumento en la productividad.....	8
1.4 Tasa de crecimiento en el Ecuador.....	10
1.5 La importancia del Cliente.....	12
2. TECNOLOGÍA, PROTOCOLO Y COMPONENTES.....	14
2.1 Tecnologías y Protocolos.....	14
2.1.1 Red de Siguiete Generación (NGN).....	15
2.1.2 Voz sobre IP.....	17
2.1.2.1 Funcionalidad.....	18
2.1.2.2 Arquitectura de red.....	19

2.1.2.3 Protocolos.....	20
2.1.2.4 Códecs.....	21
2.1.3 CMR (Gestión de Relaciones con el Cliente).....	22
2.2 Call Center (Centro de Llamadas).....	23
2.2.1 Componentes de un Call Center.....	24
2.2.1.1 Central Telefónica (PBX).....	24
2.2.1.2 Distribuidor Automático de Llamadas (ACD).....	26
2.2.1.3 Interacción de Respuesta de Voz (IVR).....	26
2.2.1.4 Sistema Correo de Voz (VMS).....	27
2.2.1.5 Servidor CTI (Integración Computador-Teléfono)....	28
2.2.1.6 Enlace PBX – Computador.....	29
2.3 Call Center Multimedia (Contact Center).....	30
2.3.1 Tipos de Contact Centers.....	31
2.3.1.1 Llamadas entrantes o INBOUND.....	32
2.3.1.2 Llamadas salientes u OUTBOUND.....	33
2.3.2 Componentes de un Contact Centers.....	34
2.3.3 Características.....	35
2.3.4 Arquitectura de un Contact Center.....	36
2.3.5 Funcionamiento de un Contact Center.....	37
2.3.6 Tecnologías Involucradas en un Contact Center.....	37

2.3.6.1 Manejo de Colas (Universal Queueing).....	38
2.3.6.2 Distribuidor Automático de Llamadas (ACD).....	38
2.3.6.3 Respuesta Interactiva de Voz (IVR).....	39
2.3.6.4 Reconocimiento del Mensaje.....	39
2.3.6.5 Síntesis del Mensaje.....	40
2.3.6.6 Discado de Llamadas.....	40
2.3.7 Aumento de la eficiencia.....	41
2.4 Diferencias entre Call Center y Contact Center.....	41
3. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	43
3.1 Diseño y Requerimientos de un Call Center.....	43
3.1.1 El Inicio: Mapa de arranque.....	44
3.1.2 Los Recursos Financieros.....	45
3.1.3 La organización física requerida para un Call Center.....	46
3.1.4 Tecnología y Recurso Humano.....	47
3.2 Factores que intervienen en el Diseño de un Call Center.....	48
3.2.1 Dimensionamiento de un Call Center.....	49
3.2.1.1 Modelo de la Teoría de Colas.....	51
3.2.1.2 Modelo de las Tasas de Llegada.....	51
3.2.2 Diseño Físico.....	54

3.2.2.1	Cableado Estructurado.....	55
3.2.2.1	Medios de transmisión.....	57
3.2.2.2.1	Cable UTP.....	57
3.2.2.2.2	Fibra Óptica.....	58
3.2.2.3	Área de Trabajo.....	59
3.2.3	Herramientas Tecnológicas.....	60
3.3	Recurso Humano: Competencias, Cualidades y Capacitación.....	61
4.	EL MERCADO DE LOS CALL CENTER.....	63
4.1	Principales Call Centers en el Ecuador.....	63
4.1.1	AMERICAN Call Center.....	65
4.1.2	CRONIX Contact Center.....	68
4.1.3	REDATOS Contact Center.....	70
4.1.4	CONTACTO LÓGICO.....	72
4.1.5	CONTACTO CENTER CONSULTING C-3.....	73
4.1.6	Call Center del IESS.....	75
4.2	Call Center en empresas multiservicios.....	77
4.3	Campañas de Telemarketing.....	78
4.4	Segmentación de Mercado.....	80
4.5	Rentabilidad: Análisis Económico y Financiero.....	82

4.6 Competitividad – Costos.....	83
4.7 La tercerización u outsourcing del Call Center.....	85
4.7.1 Beneficios.....	87
4.7.2 Riesgos.....	88
5. EVALUACIÓN DE LOS CALL CENTERS.....	89
5.1 Calidad del servicio ofrecido por los Agentes.....	89
5.2 Herramientas de Autoevaluación con los Clientes.....	91
5.2.1 Encuestas.....	92
5.2.2 Buzón de sugerencias y reclamaciones.....	92
5.2.3 Página WEB.....	92
5.2.4 Marketing Móvil.....	93
5.2.5 Newsletter.....	93
5.2.6 Regalos y Presentes.....	94
5.2.7 Atención telefónica.....	94
5.3 Medidas y Plan de acción para mejorar la atención al Cliente.....	96
5.4 Análisis de las Encuestas Realizadas.....	98
5.5 Factores de Análisis de un Centro de Llamadas:	
American Call Center.....	99

CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
ANEXOS.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109

ABREVIATURAS

ACD	Distribuidor Automático de Llamadas
Aps	Posición del Agente
CCI	Integrador Computador – Computador
CMR	Administración de Relación con el Cliente
CTI	Integración Computador – Teléfono
dB	Decibeles
EMI	Interferencia Electromagnética
H.323	Protocolo de señalización entre terminales VoIP
HTPP	Protocolo de transferencia de Hipertextos
LAN	Red de Área Local
IMS	Subsistema Multimedia IP
IP	Protocolo de Internet
ITU-T	Unión Internacional de Telecomunicaciones
IVR	Interacción de Respuesta de Voz
NGN	La Red de Siguiete Generación
PBX	Sistema de Conmutación Privada
PC	Computador Personal
PSTN	Red Telefonía Pública Conmutada
QoS	Calidad de servicio
RJ-45	Conector de Cable de Red
Rx	Potencia Recibida

SIP	Protocolo de señalización entre terminales VoIP
TARP	Programas de Asistencia Técnica e Investigación
TDM	Multiplexado por división de tiempo
TCP	Protocolo de Control de Transmisión
TI	Tecnología de información
Tx	Potencia Transmitida
UTP	Cable Par Trenzado
VoIP	Voz sobre el Protocolo de Internet
VMS	Sistema correo de Voz
WAN	Red de Área Amplia

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCIÓN	PÁG.
Figura 1.1	Primer Call Center en los años 70/80	5
Figura 1.2	Esquema Básico de un Call Center	8
Figura 2.1	Red NGN	16
Figura 2.2	Call Center basado en Tecnología CTI	23
Figura 2.3	PBX común	25
Figura 2.4	Distribuidor Automático de Llamadas (ADC)	26
Figura 2.5	Integrador Computador – Teléfono	29
Figura 2.6	Integración de diferentes medios de comunicación	31
Figura 2.7	Arquitectura de un Contact Center	36
Figura 2.8	Servidor ACD-Distribuidor Automático de Llamadas	38
Figura 2.9	Interacción de Respuesta de Voz (IVR)	39
Figura 3.1	Propensión a la llamada por tiempo de vida del cliente	52
Figura 3.2	Patrón típico de estacionalidad de llamadas recibidas por hora del día	53

Figura 3.3	Pronóstico diario para períodos futuros	53
Figura 3.4	Organización Física de un Call Center	55
Figura 3.5	Cableado Estructurado de un Call Center	57
Figura 3.6	Fibra Óptica	59
Figura 3.7	Outlet (Salidas de Telecomunicaciones) con Adaptador	60
Figura 4.1	Logotipo American Call Center	66
Figura 4.2	Clientes American Call Center → Primera Parte	67
Figura 4.3	Clientes American Call Center → Segunda Parte	67
Figura 4.4	Logotipo Cronix Contact Center	69
Figura 4.5	Logotipo Redatos Contact Center	70
Figura 4.6	Clientes Redatos Contact Center	71
Figura 4.7	Logotipo Contacto Lógico	72
Figura 4.8	Logotipo Contact Center Consulting	74
Figura 4.9	Clientes Contact Center Consulting	75
Figura 4.10	Principales Razones para tercerizar	86
Figura 5.1	Desempeño del American Call Center	101

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es cada vez más complicado hacer llegar los productos a nuevos clientes y que los compren. Una empresa sin ventas está destinada tarde o temprano a quebrar. Toda empresa logra atraer clientes con un trato amable y profesional, con productos innovadores, cuya entrega requiere de atención personalizada y rápida, por lo que en la actualidad una de la más importante estrategia de mercadotecnia que existe es la Atención al Cliente (Call Center).

La palabra "Call Center" significa en español CENTRO DE LLAMADAS, se basa en la integración computador-teléfono-hombre, es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico, un sistema informático y un ser humano que facilita el intercambio de información entre una empresa y sus clientes. El desarrollo y la evolución de la Industria de los Centros de Atención al Cliente ha permitido a las empresas llegar a un mayor número de personas de una manera sencilla y rápida. Debido a la globalización de los mercados y al avance tecnológico, los clientes se han vuelto exigentes, por lo que el "Contact Center" o el "Call Center" son la herramienta efectiva de negocio, estableciendo una cercanía entre el cliente y la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que un "Call Center" es un factor clave para el desarrollo de una empresa, estableciendo una relación más estrecha con el cliente, brindándole información en un ambiente de intimidad personal como: consultas, asesoramientos, reclamos, ventas, promociones, cobros, etc., conllevando a las empresas a generar más ingresos económicos, una ventaja sostenible en el mercado y a la vez impulsando en la creación de fuentes de trabajo.

En este proyecto de graduación, analizaremos el funcionamiento de un Centro de Atención al Cliente, como procesan las llamadas entrantes como las llamadas salientes, como las distribuyen hacia los agentes para la atención debida. También se analizará las Tecnologías, la Infraestructura, el Recurso Humano y el Recurso Financiero, pilares importantes sobre los que se sustenta el presente y futuro de un Call Center de una empresa, para así convertirse en una oportunidad estratégica de mercado y una actividad diferencial respecto a la competencia.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Antecedentes

Una actividad que ha conseguido revolucionar el mundo de la empresa es el Centro de Atención al Cliente. Desde que se estableció el primer Centro de Atención hasta hoy en la actualidad han pasado tan sólo 40 años, donde la tecnología ha ido cambiando las formas y maneras de comunicarnos pero nunca los objetivos: ser más eficientes, llegar mejor al cliente.

El primer teléfono puso en contacto, a través de la voz, a dos seres humanos. Lo que nadie sospechó en aquellos años es que iba a cambiar

para siempre la forma en que las empresas llegarían a sus clientes y viceversa. La primera campaña de telemarketing se realizó en 1.962, de la mano de Lee Lacocca, de la empresa de automóviles Ford, que encargó una campaña de marketing telefónico para incrementar las ventas de la compañía. Inmediatamente en Europa aparecieron los primeros Centros de Atención de la mano de multinacionales americanas que implantaron su experiencia tan positiva que habían tenido en E.E.U.U., tal es el caso de: IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox, Kodak, llegando a tener gran acogida por los clientes.

En esa época se empezaron a publicar anuncios en los que aparecían los primeros números gratuitos donde se podía pedir más información. Lo que nadie esperaba es que alguien llamara, pero llamaron y llamaron muchísimos. Tanto es así que los dueños de las empresas empezaron a mirar el teléfono de otra forma y a incorporar personas cuya única misión era atender los teléfonos. De ahí a la aparición de centralitas que gestionaban el flujo de llamadas y sistemas de atención al cliente como se observa en la Figura 1.1.



C.I.B.

En pocas palabras el estado de la tecnología en la década de los 70/80 era un desierto, donde sólo las grandes empresas gozaban de su oasis de tecnología en particular. El ordenador, las redes y las integraciones voz/datos, tal y como hoy los conocemos, no existían, especialmente en la época de los 70, aunque ya se vislumbraba su aparición. La única tecnología generalizada por aquel periodo fue el teléfono y la línea telefónica. Sin embargo esto ha cambiado y actualmente los Call Center gozan de gran tecnología y sobre todo de un gran capital humano capacitado para la debida atención al cliente.



Figura 1.1 El primer Call Center en los años 70/80

1.2 Definición y Evolución

Aún y cuando la explosión de popularidad del Internet y de las Comunicaciones Inalámbricas (Wireless) ha cambiado la manera en la que la gente se comunica. El teléfono sigue siendo la manera más popular de

comunicarnos, además del e-mail, chat, web y los mensajeros instantáneos, pero cuando uno, quiere realmente ser escuchado, utiliza el teléfono y generalmente un Call Center es lo que está del otro lado de la línea.

Un Centro de Atención de Llamadas va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano pero no preponderante. Este sistema integrado de telefonía y computación está orientado a potenciar tres objetivos muy importantes para una empresa que son: Adquisición de Clientes, Mantenimiento de Clientes y Cobranzas. Como lo señalamos a un inicio, el ser humano es el elemento importante. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador(a) o agente de Telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los Centros de Llamadas para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Somos conscientes de que el mercado de los Call Centers es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado a sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, estamos hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente. Pero 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 Call Centers tradicionales a convertirse en Call Centers Multimedia (Contact Centers), donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como chat, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica, ofreciendo a los clientes nuevos canales de contacto para resolver sus necesidades.

Existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre IP que permite al internauta, a través de un clic, 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 Call Center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (*Gestión de las Relaciones con el Cliente*) de las

empresas. A este hecho se ha unido la consolidación del Internet que ha originado la aparición de los Call Centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra al otro lado. Con este Call Center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada por parte del cliente. Hoy, un Call Center tiene que evolucionar en la misma medida de las exigencias de los clientes y, para ello, debe ser mucho más que un centro de atención al cliente, transformándose en un Centro de Solución de Problemas.



Figura 1.2 Esquema Básico de un Call Center

1.3 Call Center: Factor de aumento en la productividad

Los aumentos de productividad en un Call Center no dependen sólo de mejores procesos, o de mejores tecnologías, sino de un sistema de mejora

en la calidad del encuentro cliente-empleado. En los Call Centers, al igual que en cualquier otra organización, este sistema depende, a su vez, de la calidad de gestión de cada jefe de equipo, de cada gerente, perfección en el encuentro cliente-empleado. Administrar una planta automotriz puede ser muy similar a administrar un Call-Center, debido a la perfección requerida en el desempeño de cada aspecto de la operación. Así como los mejores gerentes de manufactura, los mejores gerentes de Call Centers señalan que los aspectos humanos del desempeño representan el factor clave. En particular, los gerentes de Call Centers saben que la experiencia de los clientes es generada en forma individual, en tiempo real, por cada uno de los agentes.

El estudio de los mejores gerentes en los Call Centers más exitosos del mundo revela tres factores que inciden sobre la calidad, el desempeño y la productividad de la organización.

1. Medir y gestionar el involucramiento de tus empleados. La ventaja de medir el involucramiento de los agentes en Call Centers es que este ejercicio, realizado en forma sistemática y periódica, revela perspectivas cruciales acerca de lo que funciona (y de lo que no) para incrementar la productividad.

2. Reclutar personal con base en el talento. Los gerentes y jefes inmediatos hacen toda la diferencia en generar el ambiente y las condiciones que impulsan la productividad y el desempeño.
3. Crea un ambiente entretenido de trabajo. Hacer que el trabajo sea entretenido puede hacer que los agentes de Call Center se sientan bien acerca de su lugar de trabajo.

Un Call Center es una oportunidad para incorporar como pieza fundamental de tu estrategia de negocio. Aplicar estas tres prácticas generará un aumento en la productividad y un gran desempeño dentro del Call Center.

1.4 Tasa de crecimiento en el Ecuador

El mercado latinoamericano del Call Center es el de más rápido crecimiento en el mundo, de hecho, la tasa anual relacionada al crecimiento de Aps (Posición del Agente) tiene una proyección del orden del 16.80%. En la región Brasil, México y Argentina lideran el "ranking". En el 2008, este mercado registró ingresos por más de USD 4000 millones, y según expertos se calcula que en el año 2013 se sobrepasará los USD 9700 millones. Además, tanto por el tipo de cambio, como por los ventajosos precios en las

comunicaciones nacionales e internacionales, la proyección de rendimiento del segmento offshore (atención a clientes de empresas que operan fuera del país) se presenta altamente positiva como uno de los factores que impulse el mercado.

En una época donde los clientes buscan soluciones rápidas de servicio, las empresas tratan de seguir el pulso de esos consumidores detrás del auricular o por una línea telefónica. La industria del Call Center, como canal de contacto entre las marcas y sus usuarios, sigue en alza y en permanente evolución. Y es que esta vía de comunicación posee un doble valor. Es una herramienta para satisfacer eficazmente las inquietudes pre y post venta de los clientes, al menor costo posible, y a su vez, da la posibilidad de recoger información relevante para la compañía. En Ecuador, el negocio creció desde el 2002 a la fecha a tasas del 10 por ciento anual con un pico máximo de crecimiento en el 2006 y generando grandes plazas de empleos para jóvenes y adultos. El país tiene un importante crecimiento en la industria de América Latina y promete seguir creciendo con el desarrollo de las telecomunicaciones y cada vez más integrada a la tecnología. El principal boom del crecimiento del los Call Center fue el aumento explosivo del negocio con otros países, la recuperación de la actividad bancaria, de servicios públicos, de telecomunicaciones, y de la economía en general.

1.5 La importancia del Cliente

Una tasa de crecimiento elevada y sostenida, incremento continuo de ingresos y ampliación empresarial, son solo ejemplos de los grandes beneficios que puede producir una estrecha y eficiente relación con el cliente. El cliente es el verdadero impulsor de la empresa, las actividades de la empresa no tendrían sentido pues el objetivo en común de las organizaciones es brindarle un servicio. En otras palabras si el cliente no existe la empresa quiebra.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por brindar un excelente servicio. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, todas las personas que entran en contacto con el cliente deben proyectar actitudes amigables, es decir; el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto debe producir un impacto de satisfacción, incluyendo la cortesía y a la vez ofreciendo soluciones a los problemas suscitados. A continuación detallaremos algunos planes estratégicos de las empresas hacia los clientes:

1. El cliente por encima de todo.- Es el cliente a quién debemos tener presente antes de nada.

2. No hay nada imposible cuando se quiere.- A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas.- Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.- Cuando nos enfocamos en sus necesidades y deseos al brindarle más de lo que espera, el cliente se siente satisfecho.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia.- Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver.
6. 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
7. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.- La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

Capítulo 2

Tecnología, Protocolo y Componentes

2.1 Tecnologías y Protocolos.

La actividad de los Call Center en las empresas se ha desarrollado en los últimos años de forma exponencial, hasta llegar al punto en que se hace prácticamente imposible para cualquier empresa no plantearse seriamente en ofrecer a sus clientes sus servicios mediante ellos. La calidad es el factor clave en la atención telefónica y de la competencia; una calidad que en los últimos años va en aumento gracias a la incorporación de nuevas tecnologías. La utilización de las nuevas tecnologías da a las empresas modernas oportunidades que no pueden ignorarse. El sistema telefónico de una empresa siempre ha sido considerado como la herramienta principal de

comunicación con el entorno exterior, y esta es la razón del por qué la inversión en PBXs (Sistema de Conmutación Privado) ha sido siempre una obligación.

Hoy en día las comunicaciones de empresa ya no están limitadas únicamente al ámbito telefónico, sino que es necesario aprender cómo aprovecharse de toda la potencialidad ofrecida por los nuevos canales de comunicación (correo electrónico, Internet, telefonía móvil, etc.). Con el avance tecnológico, los nuevos Call Centers están permitiendo a las compañías prescindir del equipamiento físico y reducir notablemente sus costos, aprovechar el potencial de las redes de banda ancha NGN (La Red de Siguiete Generación) en lugar de conectarse a las líneas telefónicas de la red convencional. Con NGN se transmite sobre una sola red basada en el Protocolo de Internet paquetes de información que pueden ser voz, video o datos, permitiendo la entrega de múltiples servicios tales como telefonía, video, banda ancha, transmisión de datos, entre otros.

2.1.1 Red de Siguiete Generación (NGN)

La Red de Siguiete Generación o Red Próxima Generación (Next Generation Networking o NGN) es un amplio término que se refiere a la

evolución de la actual infraestructura de redes de telecomunicación y acceso telefónico con el objetivo de lograr la convergencia de los nuevos servicios multimedia (voz, datos, video...). La idea principal de este tipo de redes es el transporte de paquetes encapsulados de información a través de Internet. Estas nuevas redes serán construidas a partir del Protocolo de Internet (IP), siendo el término "all-IP" comúnmente utilizado para describir dicha evaluación.

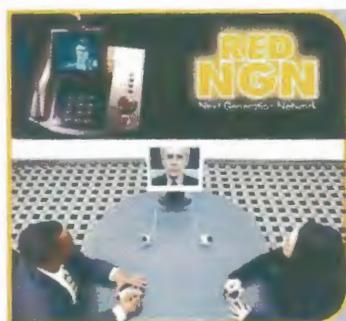


Figura 2.1: Red NGN

Según la ITU-T, una Red de Siguiete Generación es una red basada en la transmisión de paquetes capaz de proveer servicios integrados, incluyendo los tradicionales telefónicos, y capaz de explotar al máximo el ancho de banda del canal haciendo uso de las tecnologías de Calidad del Servicio (QoS), de modo que el transporte sea totalmente independiente de la infraestructura utilizada. También implica, entre otras muchas cosas, la migración del servicio de voz desde la tradicional arquitectura conmutada (PSTN) a la nueva VoIP, además de la sustitución de las redes tradicionales

como la X.25 o la Frame Relay. Esto supone incluso una migración para el usuario tradicional hacia un nuevo servicio como es el IP VPN o la transformación técnica de las redes tradicionales.

Las Redes de Siguiete Generación están basadas en tecnologías Internet incluyendo el protocolo IP y el MPLS. En el nivel de aplicación, los protocolos SIP, fueron incorporados desde la norma ITU.T. Por este motivo, mientras se están desarrollando los servicios domésticos de VoIP, los nuevos servicios SIP están siendo mejor acogidos. Actualmente, la mayoría de las operadoras telefónicas están haciendo un estudio intensivo y de apoyo hacia el IMS (Subsistema Multimedia IP) que da el protocolo SIP una mejor oportunidad de ser el nuevo protocolo más ampliamente utilizado.

2.1.2 Voz sobre IP

La apuesta ahora es por la tecnología de voz sobre IP. La plataforma IP permite gestionar contactos sin importar el medio: teléfono, correo, fax o internet y el lugar en que se produzcan. Voz sobre Protocolo de Internet, también llamado Voz sobre IP, VoziP, VoIP, es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP. Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital en



paquetes en lugar de enviarla (en forma digital o analógica) a través de circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional o PSTN (Red Telefónica Pública Conmutada). El tráfico de Voz sobre IP puede circular por cualquier red IP, incluyendo aquellas conectadas a Internet, como por ejemplo redes de área local (LAN).

Es muy importante diferenciar entre Voz sobre IP (VoIP) y Telefonía sobre IP.

- VoIP es el conjunto de normas, dispositivos, protocolos, en definitiva la tecnología que permite la transmisión de la voz sobre el protocolo IP.
- Telefonía sobre IP es el conjunto de nuevas funcionalidades de la telefonía, es decir, en lo que se convierte la telefonía tradicional debido a los servicios que finalmente se pueden llegar a ofrecer gracias a poder portar la voz sobre el protocolo IP en redes de datos.

2.1.2.1 Funcionalidad

VoIP puede facilitar tareas que serían más difíciles de realizar usando las redes telefónicas comunes:

- ✓ Las llamadas telefónicas locales pueden ser automáticamente enrutadas a un teléfono VoIP, sin importar dónde se esté conectado a

la red. Uno podría llevar consigo un teléfono VoIP en un viaje, y en cualquier sitio conectado a Internet, se podría recibir llamadas.

- ✓ Los agentes de Call center usando teléfonos VoIP pueden trabajar en cualquier lugar con conexión a Internet lo suficientemente rápida.

En muchos países del mundo, IP ha generado múltiples discordias, entre lo territorial y lo legal sobre esta tecnología. Debe quedar claro que la tecnología de VoIP no es un servicio como tal, sino una tecnología que usa el Protocolo de Internet (IP) a través de la cual se comprimen y descomprimen de manera altamente eficiente paquetes de datos o datagramas, para permitir la comunicación de dos o más clientes a través de una red como la de Internet.

2.1.2.2 Arquitectura de red

El Estándar VoIP define tres elementos fundamentales en su estructura:

Terminales: Son los sustitutos de los actuales teléfonos. Se pueden implementar tanto en software como en hardware.

Gatekeepers: Son el centro de toda la organización VoIP, y serían el sustituto para las actuales centrales. Normalmente implementadas en software, en caso de existir, todas las comunicaciones pasarían por él.

Gateways: Se trata del enlace con la red telefónica tradicional, actuando de forma transparente para el usuario.

Con estos tres elementos, la estructura de la red VoIP podría ser la conexión de dos departamentos de una misma empresa. La ventaja es inmediata, todas las comunicaciones entre los departamentos son completamente gratuitas.

2.1.2.3 Protocolos

Es el lenguaje que utilizan los distintos dispositivos VoIP para su conexión. Esta parte es importante ya que de ella dependerá la eficacia y la complejidad de la comunicación.

Por orden de antigüedad (de más antiguo a más nuevo):

H.323 - Protocolo definido por la ITU-T.

SIP - Protocolo definido por la IETF.

Megaco (También conocido como H.248) y MGCP - Protocolos de control.

Skinny Client Control Protocol - Protocolo propiedad de Cisco.

MiNet - Protocolo propiedad de Mitel.

CorNet-IP - Protocolo propiedad de Siemens.

IAX - Protocolo original para comunicación entre PBXs Asterisk (Estándar para los demás sistemas de comunicaciones de datos, actualmente está en su versión 2 - IAX2).

Skype – Protocolo utilizado en la aplicación Skype.

MGCP- Protocolo propietario de Cisco.

WeSIP [1] - Protocolo con licencia gratuita de VozTelecom [2].

2.1.2.4 Códecs

La voz ha de codificarse para poder ser transmitida por la red IP. Para ello se hace uso de códecs que garanticen la codificación y compresión del audio o del video para su posterior decodificación y descompresión antes de poder generar un sonido o imagen utilizable. Según el códec utilizado en la transmisión, se utilizará mayor o menor ancho de banda. La cantidad de

ancho de banda suele ser directamente proporcional a la calidad de los datos transmitidos. Entre los códecs utilizados en VoIP encontramos los G.711, G.723.1 y el G.729 (especificados por la ITU-T).

2.1.3 CMR (Gestión de Relaciones con el Cliente)

La Gestión de Relaciones con el Cliente (CMR) es definido como un enfoque empresarial por el cual se puede conocer la conducta de los clientes e influir en ella por medio de una comunicación amigable, para así aumentar el nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad. Muchas empresas lo utilizan como una estrategia para incrementar la satisfacción de sus clientes y optimizar la rentabilidad de sus negocios. Se basa en 4 pilares fundamentales:

1. Almacenamiento de la información de los clientes de tal forma que podamos mantener y cultivar relaciones a lo largo del tiempo.
2. Análisis de los datos para poder diferenciar un individuo de los demás y poder establecer con él una relación personalizada.
3. Comunicación directa e interactiva con el cliente para construir una relación sólida.
4. Adaptación estructural y funcional en la organización.

El CRM se apoya en nuevas tecnologías para lograr una acelerada toma de decisiones y aumentar la utilidad de la información recopilada, obteniendo un mejor conocimiento sobre clientes potenciales y leales.

2.2 Call Center (Centro de Llamadas)

Un Centro de Atención de Llamadas es una solución que se deriva del concepto de la integración Computador – Teléfono (CTI), es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información.

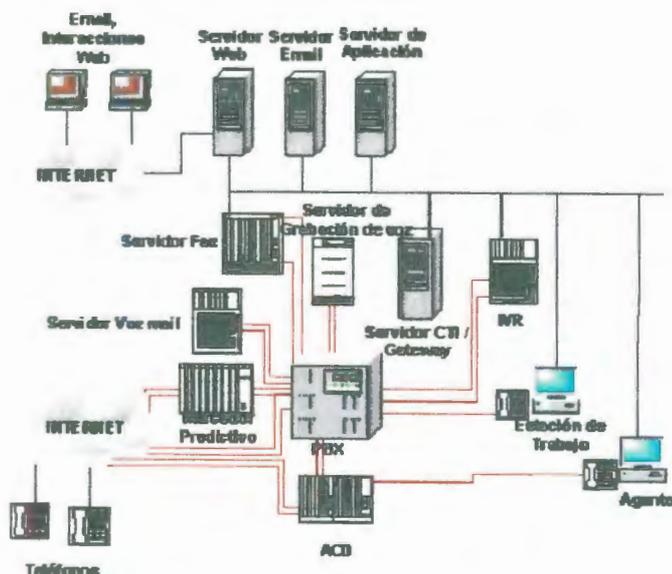


Figura 2.2: Call Center basado en Tecnología CTI

2.2.1 Componentes de un Call Center

Los componentes de un Call Center se pueden enumerar de esta forma:

- Teleoperadores / agentes.
- Servidores y terminales individuales (puestos informatizados de atención telefónica).
- Centralita telefónica / Distribuidor Automático de Llamadas.
- Sistema de grabación de llamadas.
- Sistema de respuesta audible.
- Marcador predictivo, masivo, etc.
- Software de integración telefonía / informática.
- Software para las llamadas entrantes y salientes.
- Servidor con árbol de decisiones.

2.2.1.1 Central Telefónica (PBX)

La centralita telefónica o PBX cuya traducción al español es Central Secundaria Privada Automática, es el elemento básico de toda la infraestructura. Su misión es conectarse a la Red Telefónica Pública Conmutada (PSTN) y gestionar las extensiones telefónicas corporativas internas, facilitando la comunicación de éstas entre sí y a la vez con el exterior.

Este dispositivo, generalmente pertenece a la empresa que lo tiene instalado y no a la compañía telefónica, de aquí el adjetivo privado a su denominación. Requiere poco mantenimiento y tiene un promedio de 10-15 años de vida útil, para el cual se habría vuelto obsoleto, defectuoso, o simplemente la capacidad no daría abasto para el crecimiento de la compañía.



Figura 2.3: PBX común

Un PBX mantiene tres funciones esenciales:

- Establecer llamadas entre dos o más usuarios internos o externos.
- Mantener la comunicación durante el tiempo que lo requiera el usuario.
- Proveer información para contabilidad y/o facturación de llamadas.

2.2.1.2 Distribuidor Automático de Llamadas (ACD)

Este equipo permite gestionar grupos de agentes con distintas tareas y competencias, así como crear colas de tamaño variable para gestionar los clientes que esperan ser atendidos. Todo ello tiene como objetivo fundamental incrementar la eficiencia y la productividad, repartiendo el trabajo equitativamente entre los operadores que cubren los turnos. El ACD sabe el momento exacto en que entra una llamada y tiene control del tiempo que utilizan los agentes en cada llamada, por eso puede asignarle la nueva llamada al agente que lleva más tiempo esperando.

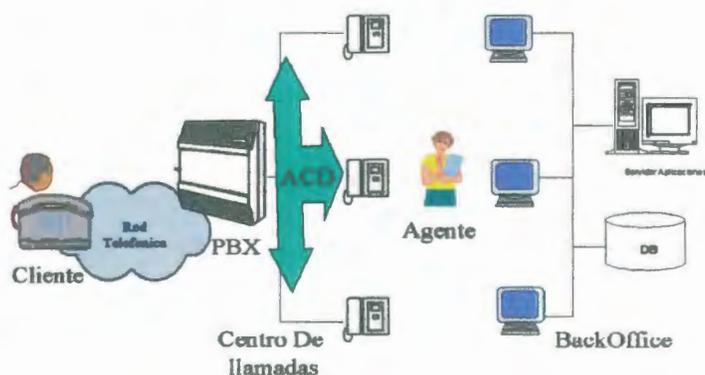


Figura 2.4: Distribuidor Automático de Llamadas (ADC)

2.2.1.3 Interacción de Respuesta de Voz (IVR)

Es la unidad de Audio-Respuesta, es allí donde llegan las llamadas que no requieren de paso a asesor. Sus funciones son muy diversas y abarcan

desde el ofrecer información a través de mensajes simples hasta aplicaciones interactivas. Resulta un elemento clave para desarrollar servicios automáticos sin sobrecargar a los operadores (por ejemplo, cuando el centro de servicios no está atendido por personal alguno).

2.2.1.4 Sistema correo de Voz (VMS)

Soporta funcionalidades de contestador avanzado, graba todo tipo de mensajes y los manda automáticamente a las colas del ACD cuando un agente no puede responderlos. VSM es una eficaz plataforma de Voz y Fax de telefonía computarizada. Ejecuta eficientemente ordenes y ofrece un servicio rápido, 100% electrónico y automático. Las aplicaciones que se pueden desarrollar para el VMS dependen de la necesidad de información que se desee prestar, el sistema es de fácil manejo y se adapta rápidamente para ofrecer un servicio telemático. **Algunas de las aplicaciones que se han desarrollado para el VMS están:**

- Plataforma de interconexión (Enlace de Troncales Telefónicas) de líneas para servicio de llamadas prepago desde teléfono fijo a móvil, de móvil a móvil y móvil a fijo, además de fijo a fijo, larga distancia o local. Esta plataforma de hardware y software administra las

llamadas y el consumo de las tarjetas prepagadas.

- Manejo y administración de conmutadores telefónicos transferencias a extensiones, mensajes de voz, correo de voz, conexión a celular o teléfonos.
- Control de desborde de un conmutador para responder las llamadas a los clientes que se encuentran en cola de espera.
- Información en línea de saldos, pagos, fechas de vencimiento y servicios a los usuarios.

2.2.1.5 Servidor CTI (Integración Computador-Teléfono)

Es el que une la infraestructura informática corporativa y la telefónica. Cuando la llamada llega al agente en la pantalla de éste aparece toda la información del cliente, así, se libera al operador o agente de tareas repetitivas (identificación del cliente) y le permite centrarse en el objetivo establecido con el cliente. Esta tecnología integrada hace más eficiente la utilización de los recursos de un Call Center. Tiene varios objetivos: Ruteo y transferencia inteligente, liberación de recursos telefónicos e independencia del aparato telefónico.

llamadas y el consumo de las tarjetas prepagadas.

- Manejo y administración de conmutadores telefónicos con transferencias a extensiones, mensajes de voz, correo de voz, conexión a celular o teléfonos.
- Control de desborde de un conmutador para responder las llamadas a los clientes que se encuentran en cola de espera.
- Información en línea de saldos, pagos, fechas de vencimiento y servicios a los usuarios.

2.2.1.5 Servidor CTI (Integración Computador-Teléfono)

Es el que une la infraestructura informática corporativa y la telefónica. Cuando la llamada llega al agente en la pantalla de éste aparece toda la información del cliente, así, se libera al operador o agente de tareas repetitivas (identificación del cliente) y le permite centrarse en el objetivo establecido con el cliente. Esta tecnología integrada hace más eficiente la utilización de los recursos de un Call Center. Tiene varios objetivos: Ruteo y transferencia inteligente, liberación de recursos telefónicos e independencia del aparato telefónico.



Figura 2.5: Integrador Computador – Teléfono

2.2.1.6 Enlace PBX – Computador

Mediante el enlace PBX – Ordenador se realizan las siguientes funciones:

- Identificación de llamadas.
- Encaminamiento de llamadas.
- Transferencia sincronizada de voz y datos al puesto de agente.
- Gestión de funciones telefónicas.
- Llamadas salientes.
- Seguimiento.
- Servidor de Árbol de Decisiones.

2.3 Call Center Multimedia (Contact Center)

Los Call Center tradicionales se basan en circuitos conmutados ACD's y soportan sólo llamadas telefónicas, pero debido a que el avance de Internet es tan significativo porque no está limitado sólo a campos como el correo electrónico u otros, sino que permite transportar y conmutar la voz en paquetes sobre IP (VoIP), ampliando increíblemente las fronteras de las aplicaciones y reduciendo drásticamente los costos de las comunicaciones, ya que todas las llamadas son locales, estos Call Center tradicionales se aprovechan de esta nueva oportunidad para ampliarse a una capacidad multimedia y, sobre todo, a capacidades de sistema multicanal.

Un Call Center Multimedia o también conocido como Contact Center constituye la nueva generación del Call Center capaz de recibir no solamente llamadas telefónicas sino también llamadas de teléfono vía Internet (por ejemplo, con Microsoft NetMeeting), mensajes de voz, fax y de e-mail y debe estar preparado para gestionarlas, utilizando las mismas herramientas y procedimientos, que si llegan a través de la Red Telefónica Conmutada.

El soporte del estándar H.323 o SIP para la telefonía IP (VoIP) y del protocolo de intercambios de señalización SS7 permite realizar el Web

Centro de Atención al Cliente o el Virtual Centro de Atención al Cliente. Los operadores o agentes pueden estar dispersos por diferentes lugares del territorio y a la vez, trabajar juntos como operadores virtuales de un único Centro de Atención de Llamadas, gestionado de forma centralizada. En la figura 2.6 se muestra como los diferentes medios de comunicación se integran en el Contact Center y éste se relaciona con las diferentes áreas de la empresa.



Figura 2.6: Integración de diferentes medios de comunicación

2.3.1 Tipos de Contact Centers

Los Contact Center se comunican con los usuarios de diversas maneras, y dependiendo de qué lado inicie la comunicación se puede definir el tipo de Contact Center. Se tiene un Inbound Contact Center (Llamada Entrante) cuando la comunicación es iniciada por el cliente. En estos sistemas el cliente buscará comunicarse con un representante de determinada compañía

para obtener asistencia técnica o de emergencia, resolver dudas de facturación, entre otros. En cambio cuando el Contact Center es quien inicia la comunicación, se tiene un Outbound Contact Center (Llamada Saliente).

2.3.1.1 Llamadas entrantes o INBOUND

Los objetivos de un centro especializado en las llamadas entrantes pueden ser múltiples:

- **Servicio postventa:** las hotlines (líneas calientes), muy a menudo permiten administrar los problemas encontrados por los clientes.
- **Toma de cita:** (por ejemplo para citas médicas) o pedidos, en particular, para la venta por correspondencia.
- **Servicio al Cliente:** resolución de consultas, entrega de información, atención de requerimientos.
- **Mesa de Ayuda o Help Desk:** Servicio que permite entregar un apoyo especializado por teléfono a través de un ejecutivo de call center especializado con conocimientos técnicos sobre una materia específica.

2.3.1.2 Llamadas salientes u OUTBOUND

Los centros especializados en las llamadas salientes pueden:

- **Efectuar Sondeos:** la recolección de la información es fácil, efectuándose inmediatamente su distribución y tratamiento.
- **Publicidad para una marca, o incluso de la venta a distancia:** es allí la sustitución de los vendedores y de la venta al detalle (de puerta en puerta).
- **Televenta:** Actividad de venta a través de un ejecutivo de venta especializado y con competencias para vender de forma remota.
- **Teleencuesta:** Actividad de encuesta telefónica a través de un ejecutivo de teleencuesta capaz de brindar un rápido relevamiento de información de parte de un cliente.
- **Telecobranzas:** Actividad que permite cobrar en sus diversas etapas, mora temprana, mora tardía o mora prejudicial, proporcionando las alertas necesarias al cliente para que pueda seguir usando el servicio.

2.3.2 Componentes de un Contact Center

Los componentes de un Contact Center son los mismos en términos generales que los tradicionales lo que realmente hace a unos Call Center mejores que otros es la tecnología, es decir tanto el hardware y software que utilicen, pues la tecnología determina qué es lo que se puede llegar a hacer con el Call Center y define, en última instancia, toda una filosofía de trabajo dirigida a la satisfacción del cliente.

Los principales componentes de un Contact Center son:

- **Gateway VoIP.** Dispositivo que realiza la conversión de la señal de voz tradicional de las llamadas provenientes de la PSTN en paquetes IP (SIP, H.323) y viceversa.
- **IP-PBX o Centralita IP.** Dispositivo hardware o software que se encarga de conmutar el tráfico telefónico de VoIP.
- **Servidor de la Web.** Servidor que administra las aplicaciones web y maneja las sesiones de agentes, supervisores y administradores. Un Contact Center cuenta con servidores de diferentes aplicaciones de acuerdo a los canales de comunicación con los que trabaje, porque también podríamos tener servidores de chat, e-mail, fax, etc.

- **Servidor del Contact Center.** Software gestor de contactos que selecciona el mejor método para distribuir a los contactos en los grupos de agentes, independientemente del medio de comunicación empleado.
- **Servidor de los Archivos.** Almacena archivos físicos como grabaciones, scripts de emails, sesiones de chat, etc.
- **Servidor de la Base de Datos.** Contiene una extensa base de datos del sistema, sus configuraciones, y la data histórica de los clientes.
- **Gateway Análogo.** Dispositivo que nos permite reutilizar la telefonía tradicional POTS.
- **IP-Phones / SoftPhones.** Terminales de los agentes para la realización o recepción de llamadas. En el caso de los SoftPhones, son una aplicación multimedia que trabaja con VoIP y que le permitirá al agente realizar y recibir llamadas desde la PC.

2.3.3 Características

- Múltiples medios para el contacto con el cliente: telefonía convencional, e-mail, chat, voz por IP Incluye Base de Datos y Herramientas para desarrollo de software.

- Escalabilidad en función de números de agentes u operadores.
- Operadores no requieren estar en un mismo lugar, a través de una WAN éstos se integran a la red de trabajo.
- Administración centralizada, con cola universal administrada por el servidor ACD.

2.3.4 Arquitectura de un Contact Center

Se muestra a continuación la arquitectura básica de un Contact Center, donde se puede observar los componentes expuestos en el punto anterior.

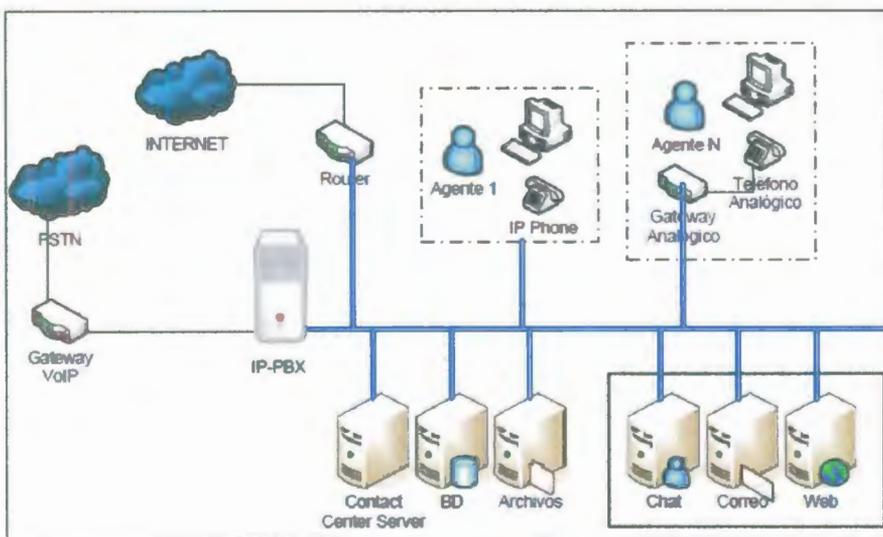


Figura 2.7: Arquitectura de un Contact Center

2.3.5 Funcionamiento de un Contact Center

Cuando una llamada llega desde la PSTN pasa a través del Gateway IP que convertirá la señal telefónica en paquetes IP (protocolos SIP, H.323 entre otros) que serán transferidos a la Centralita IP. Si el cliente accede por otros canales, realizará una conexión con el servidor respectivo.

El Servidor del Contact Center identificará a cada uno de los contactos que han ingresado, así como el medio de comunicación empleado para luego determinar el agente calificado que atenderá a un determinado cliente. Una vez tomada la decisión, se establece la comunicación entre el cliente y el agente pero al mismo tiempo el Servidor del Contact Center almacena los datos de la transacción y envía la información del cliente al agente y supervisor respectivo.

2.3.6 Tecnologías Involucradas en un Contact Center.

Se muestra a continuación algunas de las tecnologías empleadas por los Contact Centers:

2.3.6.1 Manejo de Colas (Universal Queueing)

Tecnología por la cual todos los canales y medios de contacto (telefonía, fax, web, correo electrónico, mensajería instantánea, entre otros) son integrados en una misma cola para un procesamiento y manejo estandarizado.

2.3.6.2 Distribuidor Automático de Llamadas (ACD)

Sistema diseñado para procesar eficientemente grandes cantidades de llamadas entrantes y asegurar que sean atendidas en un tiempo determinado. Al principio, los ACD's asignaba las llamadas al agente que ha estado disponible por un largo tiempo; las mejoras implementadas luego permitían asignar llamadas basadas en reglas de enrutamiento definidas por la organización.



Figura 2.8: Servidor ACD-Distribuidor Automático de Llamadas

2.3.6.3 Respuesta Interactiva de Voz (IVR)

Sistema automático de procesamiento de llamadas programado para responder con mensajes de voz preestablecidos a entradas del teléfono del cliente. Los IVRs permiten que el cliente pueda navegar y seleccionar la información deseada, para esto el cliente deberá presionar determinadas teclas en respuesta a las opciones que el IVR anuncia.

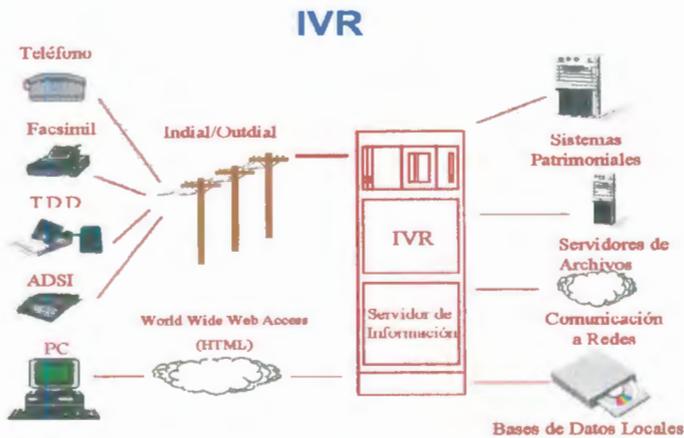


Figura 2.9: Interacción de Respuesta de Voz (IVR)

2.3.6.4 Reconocimiento del Mensaje

Proceso de convertir un mensaje hablado en texto, con el uso de un sistema capaz de extraer la información lingüística de las emisiones de un ser humano, compararla con parámetros de referencia (mediante un entrenamiento del mismo) y en base a reglas, decidir la expresión apropiada.

Sus aplicaciones son similares a los IVRs, pero la toma de decisiones es de acuerdo a lo que el cliente dice.

2.3.6.5 Síntesis del Mensaje

Proceso inverso al Reconocimiento del Mensaje. Consiste en obtener voz de manera sintética, una transcripción fonética de un texto junto con la prosodia asociada. Es un proceso multidisciplinar, pues para implementar un sistema que realice una síntesis adecuada se deben tener conocimientos de Lingüística, Fonética, Prosodia, Procesamiento del Lenguaje Natural, Procesamiento Digital de Señales, Modelado de Sistemas. Entre sus aplicaciones se tienen los Sistemas de Respuesta Automatizadas, donde estas respuestas con dinámicas o no han sido grabadas previamente.

2.3.6.6 Discado de Llamadas

Sistema que automatiza el inicio y discado de llamadas en un Outbound Contact Center y las conectan a los agentes. Empleando una base de números seleccionados, el sistema realiza un gran número de intentos y conectan al cliente que ha contestado la llamada con un agente disponible.

2.3.7 Aumento de la eficiencia

Un Centro de Atención de Llamadas es la división adecuada del trabajo entre los diferentes agentes. El servicio de ACD reparte los contactos entre los agentes uniformemente, supervisa la gestión de los grupos de agentes dependiendo de las capacidades del personal y su localización. Todo ello permite ajustar los recursos para atender a las necesidades específicas de los clientes. Además, el servicio ACD multimedia redistribuye entre los agentes disponibles las llamadas entrantes (INBOUND) procedentes de la PBX, la Web y el correo electrónico; y las llamadas salientes (OUTBOUND) son generadas automáticamente por el proceso automático de marcación. Esta característica permite al supervisor decidir si algún grupo de operadores deben recibir más llamadas de otro grupo, suspendiendo o reduciendo la prioridad de las acciones que llegan del módulo principal.

2.4 Diferencias entre Call Center y Contact Center

- Un Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre personas a través del teléfono, permitiéndoles que se contacten con las empresas o viceversa, para solucionar problemas e inquietudes.

- Un Contact Center tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas a través de todos los medios de comunicación (teléfono, fax, e-mail, chat, voz IP, Internet, etc.), ofreciendo así una atención multicanal con los clientes y la empresa.
- En un Contact Center, no hay terminal telefónico; tanto los agentes como los supervisores tienen sólo un headset (auricular) y una PC. No es un sistema telefónico al que se le agregaron características informáticas, o viceversa, sino se trata de un nuevo concepto en Telecomunicaciones. Pueden ser operado independientemente o puede estar interconectado con otros centros, generalmente conectados a una corporación computarizada.

Capítulo 3

Diseño, Implementación y Gestión

3.1 Diseño y Requerimientos de un Call Center.

El diseño y montaje de un Call Center consiste en un estudio amplio y riguroso, que se discute cuidadosamente con los departamentos de la empresa involucrados en el diseño. La fase número uno y la principal es la de Organización. Esta fase es la fundamental para asegurar resultados positivos y favorables, los cuales deben ser diligentemente analizados y preparados. Físicamente un Call Center es el lugar donde un grupo de personas llamados Teleoperadores o agentes telefónicos contesta las llamadas entrantes y realiza llamadas salientes todas con el interés de venta,

mercadeo, servicio al cliente, soporte técnico u otra tarea en la cual se especifique su negocio.

Como se menciona al inicio, el diseño y montaje de un Call Center es una tarea minuciosa, por lo que la hemos dividido en cuatro fases:

1. El Inicio: Mapa de Arranque.
2. Los Recursos Financieros necesarios.
3. La Organización Física requerida para un Call Center.
4. Tecnología requerida y el Recurso Humano.

En estas cuatro fases vamos a dar una breve introducción de cómo montar y diseñar un Call Center para una empresa, y más adelante en los siguientes sub-capítulos lo analizaremos con mayor profundidad.

3.1.1 El Inicio: Mapa de arranque

El inicio es el mapa de arranque, aquí se define la visión y objetivos que se quiera cubrir con el Call Center, generalmente los intereses que están inmersos son los siguientes:

1. Aumentar las ventas, establecer procesos que nos ayuden a lograr las metas, tener una herramienta que nos permita de manera efectiva medir la productividad del personal
2. Establecer indicadores que permitan determinar el impacto del Call Center sobre la rentabilidad de la empresa.
3. Tener que establecer en conjunto los indicadores para medir la productividad y eficiencia del Call Center.

3.1.2 Los Recursos Financieros

Ahora se continúa con la segunda fase que complementa la primera, “Los Recursos Financieros necesarios”. Por supuesto se deberá crear una lista y cotización de los siguientes puntos a considerar:

1. **Mobiliario.** Incluye los modulares y las sillas. Los modulares deben cumplir con ciertos requisitos: dispensador de teclado, comodidad y espacio para trabajar, gavetas para organizar los materiales y útiles.
2. **Computadoras y Teléfonos.** Se debe cotizar equipos que tengan la capacidad en memoria para instalar software y programas necesarios. Los teléfonos deben ser adaptables a la central telefónica, conectar los auriculares que son esenciales para un teleoperador. Aquí también

deben incluirse todos los cableados, switches, impresoras y fax que son necesarios para el funcionamiento óptimo del Call Center.

3. **Salario.** Se incluye los salarios de los agentes o Teleoperadores por el trabajo de contestar teléfonos y estar sentado ocho horas seguidas; y otros impuestos para incluirlos en la correspondiente facturación.
4. **Capacitación.** Incluir en el presupuesto anual uno a dos seminarios. Esta información adelanta cuánto será necesario tener para mantener a los agentes al día de las técnicas de Call Center y Telemarketing.
5. **Útiles de oficina.** Para un desempeño básico cada puesto debe estar suministrado por lápices, bolígrafos, reglas, borradores, lapiceros, carpetas, clips para carpetas, repuestos de grapadoras.
6. **Software.** Cada computadora debe tener instalado un software que agilice el trabajo de los Teleoperadores. Este software debe administrar la base de datos de los clientes. Aquí se debe seleccionar el mejor que se adapte a las necesidades de la empresa.

3.1.3 La organización física requerida para un Call Center

Por otro lado, si la empresa o negocio no posee el espacio físico donde va a crear el Call Center, se deberá considerar el lugar de ubicación, con miras a

mediano y largo plazo. Esta es la tercera fase importante que se debe cumplir a cabalidad "La organización física requerida para un Call Center". Actualmente, los Call Center deben tener condiciones y espacio físico apropiado y cómodo cumpliendo los lineamientos de salud y seguridad laboral. Un Call Center debe tener colocado letreros de silencio o área de silencio ya que estarán realizando y contestando llamadas; por lo tanto cualquier ruido extra en la conversación dejara mucho que decir de la empresa, además de que es la imagen que se proyecta.

3.1.4 Tecnología y Recurso Humano

Finalmente cumplidas las tres fases anteriormente descritas, se continua a la cuarta fase: "Tecnología y Recurso Humano". Aquí el departamento de informática o soporte técnico de la empresa juega un papel muy importante para el funcionamiento del Call Center, ya que custodian que las computadoras y toda conexión en red funcione de manera óptima y sin inconveniente. Para esto se hace necesario considerar los siguientes factores:

- **Un programa que administre la cartera de clientes** para que la capacidad de búsqueda de los datos e historiales y la atención de los clientes sea rápida y sin demoras, ya que se hace vía telefónica.

- **Un Fax/Modem** que agilice el envío de los faxes individuales desde la computadora sin ocupar la línea telefónica.
- **Auriculares (Headsets)** para agilizar la capacidad audio-viso-motora.

Otra vital herramienta será el Recurso Humano a contratar, se debe establecer el número de personas requeridas para el funcionamiento del Call Center, un plan de entrenamiento y tiempo de trabajo que deban cumplir.

3.2 Factores que intervienen en el Diseño de un Call Center

En toda organización se utilizan recursos para conseguir los objetivos establecidos. La finalidad de una organización no es simplemente alcanzar estos objetivos, sino, utilizar los recursos necesarios de la manera más eficaz y eficiente, buscando incrementar la rentabilidad de la empresa. La utilización eficiente de recursos es uno de los problemas que enfrentan las empresas durante el desarrollo de sus operaciones, a medida que va creciendo, necesitará volver a dimensionarse para alcanzar sus nuevos objetivos. En la actualidad, la calidad de servicio se ha constituido en un factor determinante para los clientes al momento de decidirse por un determinado producto o servicio.

Uno de los aspectos de la calidad de servicio que se puede cuantificar fácilmente, es el tiempo: nadie quiere pasar demasiado tiempo esperando ser atendido por la empresa que presta un servicio. La evolución de la tecnología, ha optimizado la utilización de recursos del Call Center de una empresa, determinando qué variables y qué medidas influyen en el desempeño del sistema en mención, elaborando pronósticos a mediano y largo plazo utilizando un enfoque científico, automatizando las tareas de dimensionamiento para conseguir mejores resultados en menores tiempos.

3.2.1 Dimensionamiento de un Call Center

El modelo de dimensionamiento satisface los objetivos de servicio del Call Center, optimizando la cantidad de recursos destinados para ello. Las tareas de dimensionamiento de recursos en actividades relacionadas con el servicio al cliente son importantes, pues no sólo es necesario cuantificar la mínima cantidad de recursos que se necesitan para atender a los clientes, sino también considerar un determinado nivel de servicio para conseguir mejores resultados en menores tiempos de atención. Para efectos de dimensionamiento de cantidades de líneas y cantidades de ejecutivos de Call Center, cantidades de posiciones de trabajo, computadores, puntos de red, etc., a nivel mundial se utiliza el método de ERLANG. Un Erlang es una

medida adimensional usada para describir la cantidad de tráfico cursado a través de un circuito en una hora determinada.

Se han identificado tres variables, cuyo comportamiento influye en este tipo de sistema, que describen el comportamiento de los clientes: preferencia a la llamada, probabilidad de rellamada y paciencia del cliente. La preferencia a la llamada de un cliente depende del tiempo de vida: se espera que clientes nuevos sean más propensos a llamar que clientes antiguos. El fenómeno denominado rellamada depende de la probabilidad de que una llamada que abandona el sistema, sin ser atendida, vuelva a ingresar (probabilidad de rellamada), y del tiempo que está dispuesto a esperar un cliente hasta ser atendido (paciencia del cliente).

El impacto de la rellamada está asociado con la distorsión de los indicadores de servicio del call center, así como con la sobre valoración del nivel de llamadas recibidas. Existen básicamente dos tipos de dimensionamiento basados en sistemas:

- Modelo de la Teoría de Colas
- Modelo de las Tasas de Llegada

3.2.1.1 Modelo de la Teoría de Colas

La metodología propuesta para la resolución del problema indica modelar inicialmente el Call Center como un sistema de colas, pues, de esta manera, será posible representarlo de forma matemática y analizarlo bajo el enfoque de la teoría de colas. Un call center es, es en efecto, un sistema de colas en el cual las entidades que arriban a él son las llamadas de los clientes, los servidores son los agentes y las colas son los espacios virtuales en donde las llamadas esperan la atención de los agentes.

El presente estudio postula, en este punto, dos supuestos importantes: los tiempos entre llegadas y los tiempos de servicio. Estos supuestos son consistentes bajo determinadas condiciones (altos niveles de tráfico principalmente). Este modelo brindará una mejor asistencia al planteamiento de la fuerza de trabajo y administración, ayudando a determinar la cantidad de agentes requeridos para lograr un óptimo nivel de servicio a los clientes.

3.2.1.2 Modelo de las Tasas de Llegadas

Las tasas de arribo al sistema se pueden modelar como una serie de tiempo dado que se trata de un conjunto de observaciones hechas a intervalos

constantes de tiempo (1 hora, 1 mes por ejemplo). Se emplea el modelo de Suavizado Exponencial para identificar la estacionalidad de esta serie de tiempo y se combina estos resultados con los de un modelo propio para pronóstico de nivel y tendencia. El modelo de pronóstico elaborado parte de un concepto importante asociado a las técnicas de planificación a largo plazo: preferencia a la llamada. La preferencia a la llamada es la tasa de llamadas efectuadas por un cliente al Call Center en un periodo determinado. A medida que crece la cantidad de clientes de la empresa es de esperar que la cantidad de llamadas también crezca; ese crecimiento en volumen de llamadas se estima en base a la preferencia a la llamada promedio de los clientes de la empresa (Figura 3.1).



Figura 3.1: Preferencia a la llamada por tiempo de vida del cliente

Establecido el nivel de llamadas que se espera recibir, es posible utilizar los conceptos de series de tiempo para estudiar las estacionalidades de la serie.

Esto es importante dado que las cantidades de llamadas recibidas suelen tener estacionalidades marcadas (Figura 3.2).

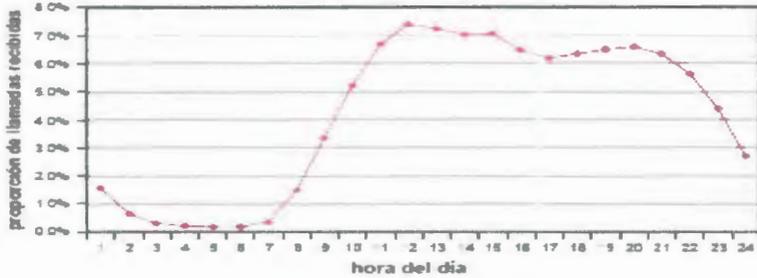


Figura 3.2: Patrón de estacionalidad de llamadas recibidas por hora del día

Con todo lo anterior es posible pronosticar finalmente la cantidad de llamadas recibidas por día para periodos futuros. A estos pronósticos se les aplica los patrones de estacionalidad por hora para obtener pronósticos a nivel más detallado.

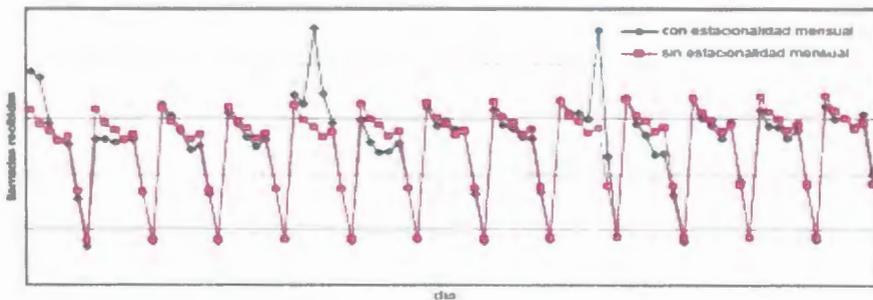


Figura 3.3: Pronóstico diario para períodos futuros

3.2.2 Diseño Físico

Un factor importante en la implementación de un Call Center son las adecuaciones físicas y sobretodo tener un diseño apropiado para no deteriorar el servicio prestado. Esto deben garantizar que el ambiente de trabajo sea lo más cómodo posible, es por esto que la temperatura, niveles de ruido, colores y la armonía facilitan el incremento de la productividad de su operación.

A continuación algunos factores físicos que se deben considerar para crear un buen Call Center:

1. Los colores de las paredes deben ser tonos vivos sin caer en tonos de carnaval. Preferiblemente, que combinen con el mobiliario.
2. Las ventanas deben ser cubiertas con cortinas o balyblinds con el objetivo de reducir las distracciones exteriores.
3. La iluminación debe ser clara y que no moleste la vista de los Teleoperadores.
4. Los módulos deben ser espaciosos y cómodos. Antes de que la empresa proveedora los instale, deben diseñar un mapa de cómo desean las posiciones acomodadas.

5. Las sillas deben ser cómodas con portabrazos para que el agente pueda descansar los brazos cuando conversa.
6. Colocar un tablero de corcho con tachuelas para pegar notas, horarios y cualquier otra información de importancia para los agentes Teleoperadores.
7. Colocar un mueble auxiliar para colocar un fax, una impresora y bandejas de papeles.
8. El Call Center debe tener necesariamente un baño o sanitario interno para minimizar el tiempo de ausencia del agente en el puesto.



Figura 3.4: Organización Física de un Call Center

3.2.2.1 Cableado Estructurado

Un sistema de cableado estructurado es la infraestructura de cable que cumple una serie de normas y que está destinada a transportar las señales

de un emisor hasta el correspondiente receptor, es decir que su principal objetivo es proveer un sistema total de transporte de información a través de un mismo tipo de cable (medio común). Esta instalación se realiza de una manera ordenada y planificada, lo cual ayuda a que la señal no se degrade en la transmisión y asimismo garantizar el desempeño de la red.

Dicho sistema es considerado como un medio físico y pasivo para las redes de área local (LAN) de cualquier edificio en el cual se busca independencia con las tecnologías usadas, el tipo de arquitectura de red o los protocolos empleados. Por lo tanto el sistema es transparente ante redes Ethernet, Token Ring, ATM, RDSI o aplicaciones de voz, de control o detección. Es por esta razón que es un sistema flexible, ya que tiene la capacidad de aceptar nuevas tecnologías solo teniéndose que cambiar los adaptadores electrónicos en cada uno de los extremos del sistema. Cabe resaltar que la garantía mínima de un sistema de este tipo es mínimo de 20 años, lo que lo hace el componente de red de mayor duración.

Por otro lado, al ser una instalación planificada y ordenada, se sugiere llevar un registro de todo componente utilizado en la instalación ya que será de valiosa ayuda para la administración y mantenimiento del sistema de red, sin

tener que recurrir a equipos sofisticados o ayuda externa. Además minimiza la posibilidad de alteración de cableado.

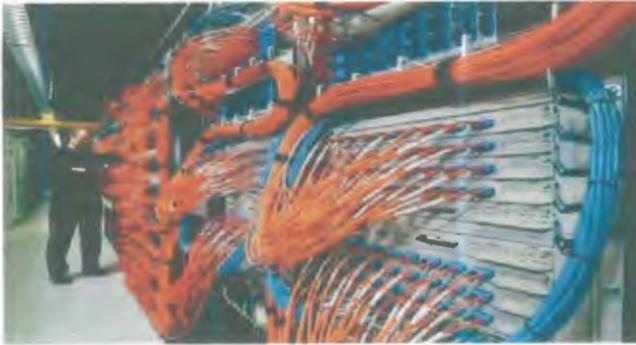


Figura 3.5: Cableado Estructurado de un Call Center

3.2.2.2 Medios de Transmisión

Uno de los puntos más importante es definir el tipo de medio de transmisión que se va a utilizar. A continuación se describirán los medios reconocidos por la norma ANSI/TIA/EIA 568-B.

3.2.2.2.1 Cable UTP

Está formado por alambres de cobre entrelazados para disminuir efectos de interferencia electromagnética (EMI) de fuentes externas. Existen diferentes categorías las cuales en común tienen el uso de 4 pares de conductores y

presentar varios tipos de diafonía (o crosstalk, señales acopladas de un par a otro). Se diferencian entre sí por tener diferentes valores en parámetros de transmisión, muchos de los cuales hacen referencia al nivel de diafonía (atenuación existente entre el circuito perturbador y el perturbado) que presenta el cable.

3.2.2.2.2 Fibra Óptica

Es un conductor no metálico conformado por filamentos de vidrio. Su forma de transmitir señales es mediante la transmisión de luz a través del principio de reflexión interna total. Por lo tanto no sufre efectos de interferencia electromagnética (EMI) ni diafonía, lo que ayuda a alcanzar grandes distancias.

Existen dos tipos:

- **Multimodo:** Se transmiten varios modos de luz (trayectorias) que se logra teniendo un núcleo de tamaño típico de 50 ó 62,5 μm . Debido a que existe dispersión por los diferentes modos propagados se alcanzan distancias promedio de 1 a 2 Km.
- **Monomodo:** Se transmite solo un modo de luz que se logra reduciendo el diámetro del núcleo generalmente de 9 μm . Gracias que

no hay dispersión por causa de varias trayectorias, se alcanzan distancias mayores, hasta de 100 Km.

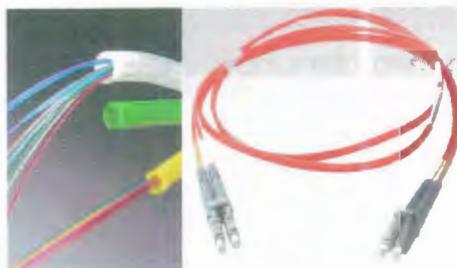


Figura 3.6: Fibra Óptica

3.2.2.3 Área de Trabajo

El área de trabajo es el espacio físico donde el usuario toma contacto con los diferentes equipos instalados como pueden ser teléfonos, impresoras, FAX, PC's, entre otros. Se extiende desde las salidas de los conectores hasta el equipo de la estación. El cableado en este subsistema no es permanente y por ello es diseñado para ser relativamente simple de interconectar de tal manera que pueda ser removido, cambiado de lugar, o colocar uno nuevo muy fácilmente. Por esta razón es que el cableado no debe ser mayor a 3 metros. Como consideración de diseño se debe ubicar un área de trabajo cada 10 m² y esta debe por lo menos de tener dos salidas de servicio, en otras palabras dos conectores.

Cualquier elemento adicional que un equipo requiera a la salida del área de trabajo, no debe instalarse como parte del cableado horizontal, sino como componente externo a la salida del área de trabajo. Esto garantiza la utilización del sistema de cableado estructurado para otros usos.

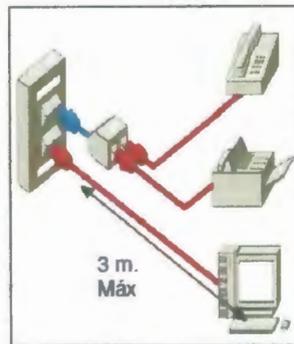


Figura 3.7: Outlet (Salidas de Telecomunicaciones) con adaptador

3.2.3 Herramientas Tecnológicas

Entre las tecnologías tradicionales que se ocupan en un Call Center están: la infraestructura telefónica (conmutador, teléfonos, Voz sobre IP, diademas o cintillos), la infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, CRM), el distribuidor automático de llamadas entrantes (ACD), un sistema de respuesta interactiva de voz (IVR), un grabador de llamadas (que muchas veces también graba las pantallas de los agentes), y si el Call Center es de

salida, un marcador o discador, asistido, progresivo o automático y predictivo. Todos estos elementos fueron analizados anteriormente.

La inteligencia artificial ha dado lugar a nuevas tecnologías también de reciente adopción como son: el reconocimiento de voz, la síntesis de voz, y un sistema híbrido con humanos que se conoce como reconocimiento de voz asistido.

3.3 Recurso Humano: Competencias, Cualidades y Capacitación

Cada ser humano posee una serie de competencias y cualidades, que lo hacen único e irrepetible. En el ámbito laboral se debe enseñar que estas cualidades se apliquen tanto al cliente interno como al cliente externo como cultura organizacional. Dentro del servicio al cliente hay cinco cualidades que debe poseer un Agente y deben ser adoptadas como filosofía corporativa: Honestidad, Atención, Conocimiento, Vocación y Empatía.

La selección de los agentes es la etapa clave en la que se evalúan el perfil, las aptitudes y actitudes, y se contrastan con los requerimientos del cliente para su campaña. Una vez incorporado el agente, se lo entrena y se lo evalúa en forma continua, pasada esta etapa, inmediatamente se lo incorpora a la operación del Cliente. La capacitación es un proceso continuo,

tanto mediante entrenamientos específicos como entrenamientos de su supervisor. La metodología que se debe emplear dentro del entrenamiento debe incluir videos sobre cada tema específico (Atención y Cortesía Telefónica, Servicio al Cliente o Tele-Venta), una participación activa, grabaciones de conversaciones, competencias individuales y grupales. Consiguiendo así llevar a cada agente a su máxima productividad en un ambiente de apoyo y de fomento al crecimiento.

Capítulo 4

El Mercado de los Call Center

4.1 Principales Call Centers en el Ecuador

El mercado de los Call Center es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivados por sus particulares características deben hacer frente a numerosos retos que tienen planteados en su actividad. Con el desarrollo de nuevas soluciones en el área de telecomunicaciones, las compañías están migrando a esta tendencia ya sea con la instalación de sus propios Call Center o contratándolos con terceros por medios del sistema Outsourcing, con el cual otra empresa se encarga de su manejo. Los Call Center especializados, una tendencia mundial que en Ecuador representa facturaciones por arriba de los veinticinco millones de dólares al año y ayuda

a las empresas a mejorar su debilitado servicio al cliente. Seis años atrás, el número de estos Centros de Atención Telefónica era limitado, sin embargo, la presencia de estos ha crecido no solo en Ecuador, sino en la región sudamericana. Se calcula que entre Guayaquil, Quito y Cuenca hay cerca de 170 compañías que manejan algún tipo de estructura de centros de contacto telefónico con operadores propios o por medio de contratación externa.

La retención de los consumidores, la posibilidad de captar nuevos clientes y la idea de ofrecer un mejor servicio a estos aparecen entre los factores que motivan a las compañías a montar este tipo de estructuras o contratarlas. Con todas las llamadas que se reciben e ingresándolas a un sistema se puede determinar qué necesidades tiene el cliente, qué oportunidades de mejoras se pueden hacer a base de toda esa información. Pero no solo estos Centros Telefónicos reciben llamadas de servicio al cliente, varias compañías también ven este canal una oportunidad para ejecutar otras áreas de negocios como televentas, cobranzas e investigación de mercado.

Un Call Center, dependiendo de su tamaño, puede manejar desde ocho hasta más de 1.000 agentes (en el caso de las grandes compañías que tercerizan el servicio a otras).

A continuación se detallará algunos de los Principales Call Center que brindan servicio en el Ecuador:

- AMERICAN CALL CENTER (www.americancallcenter.com)
- CRONIX CONTACT CENTER (www.cronix.com.ec)
- REDATOS CONTACT CENTER (www.redatos.com.ec)
- CONTACTO LOGICO (www.contactologico.com)
- CONTACT CENTER CONSULTING C3 (www.c-3.com.ec)
- CALL CENTER DEL IEES(www.iess.gov.ec)

4.1.1 AMERICAN CALL CENTER

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios con oficinas en España, Estados Unidos, Panamá y Ecuador con la capacidad para conectarse con todo el mundo a través de una red propia de telecomunicaciones. En Ecuador American Call Center está ubicado en Guayaquil y Quito, equipado con más de 400 estaciones operativas, con talento humano altamente capacitado que sobrepasa los 1000 colaboradores y tecnología de última generación, lo cual han hecho de American Call Center el centro de contacto líder en la industria y el más grande del Ecuador. Su principal objetivo es ofrecer a los clientes nacionales y extranjeros soluciones de Contact Center diseñadas a la medida de sus

necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y respaldo tecnológico.



Figura 4.1: Logotipo American Call Center

Uno de los pilares sobre los cuáles American Call Center ha estado trabajando en los últimos dos años es VoIP. Sus centros de cómputo poseen todas las normas de seguridad tales como: cámaras de vigilancia, con acceso web, control de acceso físico, Ups, planta de energía eléctrica y sus estaciones de trabajo se encuentran físicamente inhabilitadas para conexiones externas como medida de protección de datos y confidencialidad. Con más de 7 años ha gestionado clientes de organizaciones nacionales e internaciones de los más diversos sectores, como telecomunicaciones, banca, productos de consumo masivo, farmacias, tiendas departamentales, comunicaciones y demás sectores industriales, comerciales y de servicios. Varias son las empresas que han depositado su confianza, permitiendo día a día mantener contacto con lo máspreciado para ellos; sus clientes. A continuación se detalla el Portafolio de Clientes que brinda servicio American Call Center:



Figura 4.2: Clientes American Call Center → Primera Parte



Figura 4.3: Clientes American Call Center → Segunda Parte

4.1.2 CRONIX CONTACT CENTER

CRONIX CIA LTDA, inició sus operaciones en 1999 con apenas 10 estaciones de trabajo. En el año 2001, sus instalaciones crecieron a más de 100 posiciones y al iniciar el 2008, en sus nuevas y modernas instalaciones, en la ciudad de Quito, cuenta con 425 posiciones de Teleoperadores. Posee personal técnicamente entrenado y certificado en varias áreas del quehacer empresarial, como ventas telefónicas de cualquier producto o servicio, aplicativos para la banca y servicios financieros, campañas de información y proceso electoral, actualización de base de datos, asistencia médica telefónica y todo producto en el que el teléfono sea el canal escogido para un más rápido y efectivo contacto con su cliente o usuario de servicios.

Cuenta con un moderno centro de tecnología al mando de ingenieros que aplican los últimos adelantos de la ciencia para poner a disposición las áreas operativas, equipos y sistemas que están funcionando en línea 24 horas al día los 7 días a la semana en conexión directa con las bases de datos de sus clientes, con absoluta seguridad e integridad. Además ofrece planes de servicios con los mejores estándares internacionales y sin lugar a dudas los precios más competitivos del mercado. Su principal objetivo es convertirse en el socio estratégico ideal para las compañías.



Figura 4.4: Logotipo Cronix Contact Center

Mantiene a su disposición un centro de capacitación para el personal vinculado a toda el área de Call Center tanto en la parte del manejo operativo como de sus programación y desarrollo. Proporciona tecnología, soluciones y servicios a las empresas para que estas puedan ofrecer lo más altos niveles de Servicio al Cliente. Su Portafolio de Clientes:

- ✓ Consejo Nacional Electoral
- ✓ Salud S.A.
- ✓ AYASA
- ✓ Hewlett Packard
- ✓ Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
- ✓ Ministerio del Ambiente
- ✓ Flash Ecuador
- ✓ Fono Compras
- ✓ Banco Pichincha

4.1.3 REDATOS CONTACT CENTER

Es una empresa ecuatoriana dedica a prestar servicios de mercadeo directo en las áreas de: Servicio al Cliente, Encuestas, Cobranzas, Ventas y Posventa. Posee 12 años de experiencia laborando con las mejores empresas del país. Su misión es ser una empresa con proyección internacional, grande, creativa y generadora de alternativas a la medida de las exigencias del mercado; con valores éticos y morales, apoyando la gestión de sus clientes y convirtiéndose en socios estratégicos, para así mejorar su rentabilidad, la relación con sus clientes y su posicionamiento en el mercado. Entrega a sus clientes soluciones integrales con tecnología de punta y factor humano profesional, permitiéndoles construir y fortalecer relaciones de largo plazo, proporcionando valor agregado con el más alto nivel de calidad, respuesta, servicio y confianza.



Figura 4.5: Logotipo Redatos Contact Center

Cuenta con un sistema de control y supervisión, por lo que garantiza cumplir con el nivel de servicio que el cliente espera, tales como: Asesoría, Mercadeo

Telefónico para promover productos y servicios, Actualización de bases de datos, Telecobranzas, Servicios de posventa, Quejas, Reclamos, Toma de pedidos, Recuperación de Clientes, Renovación de contratos, Encuestas, Manejo de Líneas 1-700, 1-800. Además cuenta con una red de telecomunicaciones capaz de conectarse con cualquier país del mundo, a cualquier hora y en cualquier momento. Cuenta con el apoyo y la confianza del siguiente Portafolio de Cliente:



Figura 4.6: Clientes Redatos Contact Center

4.1.4 CONTACTO LÓGICO

Contacto Lógico trabaja con sus clientes para desarrollar soluciones que presenten resultados tangibles aumentando los ingresos, la rentabilidad u optimizando servicios para disminuir costos. Para esto ofrece servicios que van desde la asesoría para definir la solución adecuada, consultoría durante la ejecución e implementación de las soluciones hasta el apoyo operativo.



Figura 4.7: Logotipo Contacto Lógico

Su principal objetivo es el apoyo en la implementación de su central telefónica, call center, contact center o comunicación Voz sobre IP. Además asesora en la solución de problemas sobre centrales telefónicas, midiendo el nivel de servicio de llamadas entrantes, atendidas, abandonadas por mes, semana, día y horas. También fortalece una relación venta, servicio y fidelidad con sus clientes en forma efectiva. Sus principales Clientes que cuenta Contacto Lógico son:

- ✓ Nestle
- ✓ Aerogal
- ✓ Novartis
- ✓ Banco del Austro

- ✓ Eveready
- ✓ Seguros Equinoccial
- ✓ Interagua
- ✓ GMAC
- ✓ COTECNA
- ✓ Grunenthal
- ✓ Recordmotor
- ✓ Municipio de Quito
- ✓ TV Cable
- ✓ Sicobra
- ✓ Unibanco
- ✓ Schering
- ✓ Fresico
- ✓ Repsol
- ✓ F.V. Franz Viegener
- ✓ Interactive
- ✓ ISST

4.1.5 CONTACT CENTER CONSULTING (C-3)

Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de gestión y asesoría para la correcta implementación y administración de Call Contact Center en el Ecuador y América Latina. Cuenta con personal que posee varios años de experiencia en Centros de Contacto manejando herramientas y estrategias para clientes nacionales y multinacionales. Actualmente consta con instalaciones en las ciudades de Quito y Guayaquil, utilizando tecnología CTI de punta y una infraestructura de acceso IP, las mismas que le permiten una interacción mucha más directa con los clientes. Cuenta también con varias

líneas de negocio, que en conjunto forman una verdadera solución empresarial:

- Servicios de Contact Center
- Implementación de Soluciones Telefónicas IP
- Evaluación de Cliente Fantasma
- Capacitación y Asesoría en Áreas de servicio al cliente y Telemarketing



Figura 4.8: Logotipo Contact Center Consulting

C-3 es una empresa pionera en la administración de Centros de Contacto en modalidad Interna (In – House) y tercerizada (Outsourcing). Su principal objetivo es generar estrategias de negocio que permitan captar clientes, retenerlos y crecer con ellos, apoyados por normas internacionales de Contact Center y gestión telefónica. La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones, razón por la cual, C-3 Contact Center Consulting, ha

creado servicios utilizando de manera acertada herramientas tecnológicas de Call Contact Center, técnicas de evaluación y satisfacción.

Sus principales Clientes que cuenta Contact Center Consulting son:



Figura 4.9: Clientes Contact Center Consulting



4.1.6 CALL CENTER DEL IEES

El Instituto Ecuatoriano del Seguro Social (IESS) posee un Contact Center diseñado bajo estándares internacionales, implementado bajo una sólida plataforma tecnológica de última generación. Cuenta con un sistema de llamadas inteligentes para separar citas con 24 horas de anticipación en sus hospitales y dispensarios para así poder atender a sus afiliados y jubilados con la mayor comodidad posible y poder separar su cita médica.

El IEES cuenta con alrededor de 500 personas laborando en la atención de los afiliados y jubilados. La ciudadanía puede coordinar citas médicas por medio del 1800 IEES POR TI (1800-437776) o marcando a los números 111, 140, 161, además pueden efectuar consultas de guía telefónica por medio del número 100, y acceder a una amplia gama de servicios que ofrece este canal de ayuda. La red del servicio del Call Center del IEES abarca varios hospitales del País:

- ✓ Hospital Baca Ortiz, Enrique Garcés, Pablo Arturo Suárez, Carlos Andrade Marín (Quito).
- ✓ Hospital Abel Gilbert Pontón, Francisco de Ycaza (Guayaquil).
- ✓ Hospital Vicente Corral Moscoso (Azuay).
- ✓ Gualaquiza (Morona Santiago).

- ✓ Docente de Riobamba (Chimborazo).
- ✓ Hospital del IESS (Manta).
- ✓ Hospital del IESS (Machala).

4.2 Call Center en empresas multiservicios

Los Call Center se han caracterizado por la gestión de servicios que, por factores como el elevado volumen de contactos o la especialización requerida, suponen la asignación de equipos dedicados de Teleoperadores. La gestión de un modelo multiservicio se asienta sobre una serie de pilares básicos con los que es conveniente ser definitivamente exigentes si se quieren alcanzar objetivos y que los clientes queden plenamente satisfechos. Es indispensable contar con un equipo de Teleoperadores excepcionalmente formado y altamente motivado. Este contingente debe ser progresivamente reforzado, cuantitativa y cualitativamente, teniendo una especialísima atención a las competencias de flexibilidad y adaptación.

El modelo multiservicio también aporta ventajas para la organización, tanto desde una óptica estrictamente operativa como desde un punto de vista cultural. En lo referente a la operativa, el equipo de multiservicio actúa en la práctica como respaldo en otras campañas de atención o emisión,

permitiendo dar una respuesta más ágil en casos de picos de llamadas imprevistas o proyectos nuevos. Si se analiza el modelo desde la perspectiva cultural, la empresa adquiere una serie variada y numerosa de valores fundamentales en el competitivo entorno actual que va a ser de mucha ayuda para alcanzar las metas que se persigue y como tal su éxito y supervivencia.

Con la aplicación del modelo multiservicio no sólo gana la organización, sino que también ofrece ventajas valiosas para el cliente. En primer lugar, le da la posibilidad de acceder a un servicio profesional a un costo muy competitivo, además de contar con soluciones tecnológicas avanzadas que mejoran el nivel de atención al cliente. Y por último, el cliente obtiene una información fiel, lo que significa una pista fundamental para orientar y mejorar los productos o servicios de la empresa. Todos estos argumentos hacen que el sistema de gestión multiservicio se presente como una alternativa a valorar y muy recomendable para los Contact Center y para sus clientes.

4.3 Campañas de Telemarketing

Una función propia de un Centro de Llamadas es la de generar llamadas salientes usando una lista de números a contactar, que son marcados automáticamente y solo cuando se tiene éxito se traspasa la llamada a uno de los agentes libres; esta operación tiene un alto riesgo pues puede que no

exista un agente libre en ese momento, lo que obliga a cancelar la llamada e intentarla de nuevo más tarde.

La emisión de llamadas es una forma de aprovechar en algunas ocasiones los tiempos libres de los agentes en un grupo ACD en las horas de menor tráfico, por ejemplo para obtener encuestas de satisfacción, o realizar una investigación de mercado (tele-marketing). En el caso de obtener una respuesta sea un factor crítico en el tiempo, como puede ser antes de lanzar un nuevo producto al mercado para probar su aceptación, hay que dedicar agentes exclusivamente a esta labor. A continuación se describe varias ventajas del Telemarketing:

- ✓ El Centro de Llamadas se presenta como su empresa.
- ✓ Se transmite el objetivo de la llamada sin retraso.
- ✓ Se eliminan los vicios que sus empleados hayan podido adquirir con el tiempo.
- ✓ Se llama en las fechas y a las horas más adecuadas.
- ✓ Se llega hasta cualquier lugar, con costos más pequeños que en la venta tradicional.
- ✓ Se Impacta como herramienta moderna.
- ✓ Se conoce en el acto el resultado de la gestión.
- ✓ Se mejora la imagen de su empresa

La realización de las llamadas externas (sincronización de pantalla para eliminar la búsqueda manual en la base de datos) se realiza de una de las tres maneras siguientes:

- **Automática:** Cada vez que un agente se encuentra libre se lo indica al sistema, que procede al iniciar una nueva llamada y le pasa los datos relativos a ese cliente junto con la conexión telefónica.
- **Vista previa:** Similar al anterior, pero con la diferencia de que la llamada se inicia después de que el agente ha examinado los datos del cliente (Previo Marcado).
- **Predictiva:** Las llamadas se empiezan a generarse sin que haya indicación por parte de los agentes (Marcación Predictiva), sobre la base de ciertos algoritmos, por lo que puede suceder que cuando se finalicen no exista ningún agente libre; en este caso hay dos opciones: o colgar y reintentar más tarde, o pasarla a una cola de atención de llamadas.

4.4 Segmentación de Mercado

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes

los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias-capacidad de compra, estilo, personalidad, etc. Toda esto hace casi imposible la implementación de un plan de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable. Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor con resultados más satisfactorios que hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado", el cual se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e

internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Una buena segmentación de mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la práctica:

1. Mostrar una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
2. Aprovechar mejor los recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
3. Competir más eficazmente en determinados segmentos donde pueden desplegar sus fortalezas.
4. Ayudar a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

4.5 Rentabilidad: Análisis Económico y Financiero

Un Call Center es una sucursal eficaz en función de los costos, que procesa tantas operaciones de gran cantidad y bajo costo a través de una unidad que expresa respuestas, como también ventas a los clientes y actividades de servicios disponibles desde y hacia cualquier lugar, y en cualquier momento. Cerca del 90% de los contactos entre empresas y consumidores se realizan

a través del teléfono. Por lo tanto, ¿Puede un Call Center ser rentable para una empresa? Si, ya que juegan un rol fundamental, entendidos como un canal adicional de contacto, capaz de segmentar, fidelizar y agregar valor a la relación con sus clientes; porque el tiempo de respuesta de una llamada o la cordialidad con que se percibe una queja o reclamo son para el cliente una muestra de la importancia que tienen para la empresa.

En un Call Center convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Este le gestionará de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando beneficios y teniendo un mayor contacto con sus clientes. Gracias a esta redefinición de los procesos de negocios se puede aumentar la productividad además de conseguir un entorno empresarial mucho más estructurado en el negocio.

4.6 Competitividad – Costos

Actualmente las empresas desarrollan su actividad en un entorno competitivo caracterizado por un mayor dinamismo. En esta situación, las organizaciones dependen de un buen conocimiento del mercado para obtener una ventaja competitiva sostenible, donde la oferta puede personalizarse según las necesidades y deseos de los consumidores. La competencia es un proceso

que consiste en relacionar a la empresa con el entorno. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberán conocer o intuir:

- ✓ El éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- ✓ La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- ✓ La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Realizar un análisis de competidores no tiene como fin determinar lo que la empresa debe copiar, por el contrario, es un punto de referencia para saber lo que debe hacer diferente y mejor que su competidor. El diagnóstico interno, el análisis del mercado, el estudio de tendencias del sector industrial y la influencia de factores no controlables son algunas fuentes de información. Todas complementan el análisis de los competidores.

En un mercado tan saturado como el actual, pensar en términos de producto/precio deja de ser crítico; ahora deben pensar en términos de satisfacción del cliente, es por esto que, según los expertos, retener a un cliente es cinco veces más barato que captar a uno nuevo. Y es que la guerra de precios que dominó hasta los años noventa “ha tocado techo”, ha sido sustituida por la era del cliente que decide comprar marcas en vez de calidad, por lo que sencillamente es imposible abordar un análisis en base a producto/precio.

4.7 La tercerización u outsourcing del Call Center

El outsourcing no es más que la ejecución por parte de terceras personas, es decir, ajenos a la empresa, de actividades que tradicionalmente han sido ejecutadas por personal que es parte de la empresa. De hecho, en la etimología de la palabra y luego de su traducción al español, la palabra outsourcing significa “de fuente externa”. En el ámbito hispanoamericano se le ha conocido como “tercerización” aunque ya es mucho más común el uso del vocablo anglo “outsourcing” para denominar esta práctica.

La tercerización u outsourcing es el uso de contratos de servicios externos, para la provisión de procesos de negocios, que normalmente se operaban

con recursos internos. Las principales razones por las cuales algunas compañías deciden tercerizar son la urgente necesidad de ganarle a la competencia, la falta de conocimiento y experiencia en el medio, la importancia de estar actualizado tecnológicamente y la falta de masa crítica que justifique la implementación de un proyecto. Y al decidirse por la tercerización, se encuentran con una menor inversión inicial, un crecimiento acelerado y la facilidad de crecimiento como principales ventajas. Según una encuesta realizada por la firma Integrated Call Centers Solutions, en EE.UU. el orden de importancia de las razones para tercerizar es el siguiente:

Razones	Importancia
Falta de experiencia	24%
Es más barato	16%
Es más sencillo	11%
Falta de masa crítica	7%
No cuentan con recursos tecnológicos	7%

Figura 4.10: Principales Razones para tercerizar

Existen dos aspectos que definen por qué utilizar un Call Center y por qué operarlo en la modalidad de tercerización. Uno de ellos es el estratégico e implica a un Call Center en la estrategia comercial como canal de ventas, de

atención al cliente, etc., mientras que el otro se refiere al “rightsizing” o mejor enfoque de la compañía en sus negocios. Por otra parte, existen diferentes tipos de tercerización a utilizar, según sean las necesidades o culturas de cada compañía.

Al momento de la presupuestación, son varios los aspectos a considerar. El “start up” o puesta en marcha, puede incluir costos asociados, según sea el tipo de contrato con el prestador de los servicios. El mantenimiento generalmente implica modalidad de costos por puesto de atención, por hora por operador, y/o por productividad. Esto último se evalúa según la efectividad por llamada, por venta o por atención de reclamo. Los costos variarán según se trate de servicios de llamadas entrantes (Inbound) o salientes (Outbound), el horario de atención, skill de las posiciones (nivel de complejidad de los requerimientos de capacitación personal) y el plazo de contratación.

4.7.1 Beneficios

Algunos de los beneficios económico-financieros que el outsourcing pueden ofrecer a los empresarios en los actuales tiempos de crisis son los siguientes:

- ✓ **Reducción de Costos:** Pueden reducirse costos que están asociados con la empresa, como la mano de obra, administración de sistemas informáticos, tesorería, control de cuentas por cobrar y cobranza.
- ✓ **Reducción en la inversión:** Se aprovecha la infraestructura de terceros, por tanto no hay necesidad de invertir en infraestructura propia ni en tecnología.
- ✓ **Enfoque operativo del negocio:** Existe un beneficio en la gestión, en el ahorro y aprovechamiento de recursos al enfocarse exclusivamente en la operación de la Atención al Cliente.

4.7.2 Riesgos

Al momento de identificar las bondades de la tercerización, también se debe de tener en cuenta los riesgos que podría traer, como:

- ✓ Riesgo de menor "feedback" o retroalimentación de información por parte del proveedor.
- ✓ Posible Transferencia de "know how" o de información sensible del negocio a los competidores.
- ✓ Falta de identidad de Recurso Humano a los clientes, es decir; la imagen de la empresa podría ser desacreditada y manchada.

Capítulo 5

Evaluación de los Call Center

5.1 Calidad del servicio ofrecido por los Agentes.

El hecho de asegurar la calidad en los procesos productivos, no garantiza un resultado final conforme a las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente es una variable crítica pero definitiva, que surge de la confrontación de la prestación del servicio con expectativas, la experiencia previa, las circunstancias y el momento concreto. Desde hace unos años, las empresas están sometidas a una enorme competencia, lo que les fuerza a dedicar más recursos para captar y retener clientes. Por tanto, los agentes de servicios

deben ofrecer calidad y ésta viene en función de las características preferidas por los clientes.

Para prestar un servicio, existen elementos que el cliente considera relevantes y cuya presencia es necesaria para que el servicio alcance un determinado nivel de calidad. Estas características ejercen una influencia significativa pero no decisiva en la elección de compra y son conocidos como atributos importantes. Se necesita buscar otros atributos que sí sean determinantes en la elección del cliente. Surge así la necesidad de introducir el concepto de atributo determinante que es aquel que verdaderamente condiciona y motiva la elección concreta del consumidor. Evidentemente, el carácter decisivo de los atributos cambia en función del tiempo, del segmento de mercado y de la fase del comportamiento del cliente que estemos considerando.

Los atributos que van a medirse son:

- ✓ La adecuación del servicio prestado a los gustos y preferencias personales del cliente.
- ✓ La profesionalidad del agente y el asesoramiento recibido.
- ✓ La fiabilidad en cuanto a la calidad de los productos ofertados.
- ✓ La percepción de una diferenciación en el servicio recibido.

5.2 Herramientas de Autoevaluación con los Clientes

Una de las herramientas de autoevaluación es la capacidad para gestionar las relaciones con los clientes y aumentar el tiempo de vida, la rentabilidad y competitividad del negocio. Ese es el motivo por el cual, no sólo compiten por una venta, sino que compiten por cada compra que los clientes realizarán en el futuro. Si su negocio tiene clientes, entonces seguramente tendrá alguna forma de gestionar la relación que mantiene con éstos. La comunicación con los clientes es el camino más eficaz para poder alcanzar las metas de cada empresa.

Muchas veces se diseñan estrategias o servicios nuevos en base a lo que ellas piensan que les gustará a sus clientes, sin saber que muchas veces esto se basa simplemente en su percepción. Una investigación realizada por la consultora norteamericana TARP revela que el 86 por ciento de los consumidores piensan automáticamente que los productos que van acompañados de números gratuitos de atención al cliente son productos o servicios de calidad. Se puede decir que un número de atención al cliente gratuito es una especie de señal de aprobación de “buen servicio” para los clientes.

5.2.1 Encuestas

Las encuestas sirven para medir el nivel de satisfacción de los clientes, el posicionamiento de una nueva línea en el mercado o la necesidad para el lanzamiento de nuevos productos.

5.2.2 Buzón de sugerencias y reclamaciones

La finalidad del buzón de sugerencias y reclamaciones de un Call Center es la de permitir y fomentar la participación de cualquier persona externa o interna al Centro, cuando ésta considere que ha sido objeto de desatención o ha advertido alguna irregularidad en la prestación de un servicio.

5.2.3 Página WEB

Una página WEB no solo sirve para atraer nuevos clientes, sino también para retener a los actuales. Es necesario que sea sencilla y sobre todo, que permita que el contacto entre el cliente y la empresa sea fácil (datos de contacto visible, tickets de comunicación, etc).

5.2.4 Marketing Móvil

El marketing móvil está generando un alto grado de interés en la comunidad empresarial como un nuevo medio de llegar a los consumidores, con el apoyo de los últimos avances tecnológicos incorporados en los modernos dispositivos móviles multimedia. Al contrario que otros canales, el marketing móvil abre nuevos horizontes para desarrollar negocios de manera innovadora, permitiendo una total interactividad y es accesible de forma instantánea. Sin embargo, no hay que abusar de este sistema, ya que pueden ocasionar molestia al cliente.

5.2.5 Newsletter

Un Newsletter no es más que un pequeño documento informativo que se envía por correo electrónico a un número definido de receptores. No hay que limitarla solo a la información de la empresa, hay que buscar también temas que sean de gran interés para la clientela.

Algunas razones por la que las empresas utilizan Newsletter:

- Informar a clientes y/o interesados.
- Fidelizar clientes y/o interesados.

- Relaciones públicas.
- Publicidad de nuestros productos y/o servicios.
- Relativo bajo costo.
- Relativa baja inversión en tiempo.

5.2.6 Regalos y Presentes

Los regalos siempre son bien recibidos. Recordar las fechas especiales de los clientes (ejemplo: Cumpleaños, Navidad, etc) y hacerles saber que siempre los tienen en mente (con un email, SMS, etc), ya que son lo más importante para la empresa.

5.2.7 Atención telefónica

Otra de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

1. Saluda al interlocutor
2. Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento



3. Decir nuestro nombre
4. Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en qué le podemos ayudar?")

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo.

- Comprender todas las funciones del teléfono.
- Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.
- Evitar los ruidos innecesarios.
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente.
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

5.3 Medidas y Plan de acción para mejorar la atención al Cliente

Los Call Centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debida 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.

Por lo tanto en los siguientes puntos detallamos un plan de acción para mejorar la atención al cliente:

- ✓ Establecer un plan de atención al cliente.
- ✓ Saber medir la calidad de servicio de la empresa.
- ✓ Someterse de forma regular a auditorias.

- ✓ Realizar un estudio de mercado sobre la atención a clientes en nuestro sector. En este estudio es necesario responder a tres cuestiones:
 - a. ¿Qué servicio estamos dando a nuestros clientes?
 - b. ¿Qué servicio quieren tener nuestros clientes? (tanto los actuales como los potenciales)
 - c. ¿Qué servicio da nuestra competencia?
- ✓ El personal que trata con los clientes debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Pasar del concepto "llamada" al de "contacto".
- ✓ Actualizar e innovar en todos los manuales y procesos destinados al cliente.
- ✓ Prever un plan de contingencias para situaciones de emergencia.
- ✓ Conocer las particularidades de los clientes.
- ✓ Y, por último, realizar periódicamente cursos específicos para la formación del personal del servicio de atención al cliente.

5.4 Análisis de las Encuestas Realizadas

Según el 85% de las encuestas realizadas al público, se puede decir que el Call Center es muy beneficioso, ya que les ha permitido comunicarse de una manera rápida y sencilla con la empresa para poder resolver cualquier emergencia que tengan, o simplemente para poder realizar una compra, o una reservación de cualquier producto que soliciten.

Según el 45% de las encuestas realizadas al público, no conocían los diversos canales de comunicación que existen, tales como el Internet, e-mail, chat...para poderse comunicar con un Call Center, por lo que es aconsejable que las empresas mediante propagandas o anuncios den a conocerlos, para que así los usuarios tengan otra alternativa de comunicación con la empresa.

El éxito de un Call Center requiere de adecuados sistemas informáticos y telefónicos. Básicamente estos sistemas procesan tanto las llamadas entrantes como las salientes, las distribuyen automáticamente y ponen a disposición de los agentes toda la información que facilitará el mejor servicio. Además los responsables del diseño y montaje deben seleccionar y entrenar a las personas que vayan a realizar el servicio, para así brindar un servicio acorde con lo que el cliente merece y requiere.

5.5 Factores de Análisis de un Centro de Llamadas: American Call Center

Uno de los objetivos en el diseño y gestión de un Call Center es lograr un balance entre la calidad de servicio que se brinda y la eficiencia con que se utilizan los recursos. Los factores de análisis de un Call Center para garantizar una integración exitosa, dependen de:

- ✓ La Operación y Calidad de servicio.
- ✓ El Recurso Humano; y
- ✓ La Tecnología.

Se debe considerar la elección del número correcto de Teleoperadores, esto se traduce en no contratar de más ni de menos, puesto que se vería afectada la calidad de servicio (Dimensionamiento del Call Center). Aquí se considera el tiempo de espera de cada llamada, historial de llamadas por días, duración promedio de cada llamada, las cuáles son muy importantes a la hora de brindar un servicio de calidad al cliente.

Si la empresa no posee el espacio físico donde va a funcionar el Call Center, se deberá considerar el lugar de ubicación, con miras a mediano y largo plazo. Tener condiciones y espacios físicos apropiados y cómodos, poseer un Cableado óptimo, Una fuente propia de Energía Eléctrica, acometidas telefónicas, etc., cumpliendo con los lineamientos de seguridad.

La tecnología de punta es uno de los pilares fundamentales de un Call Center. Poseer ingenieros de alto desempeño para soporte técnico. La plataforma tecnológica debe ser una herramienta adecuada que permita ahorrar tiempo y recursos para dar un servicio acorde con lo que el cliente merece y requiere.

Actualmente se está utilizando al Internet para la comunicación, por lo que es muy importante elegir un proveedor que brinde una buena conexión de Internet con un ancho de banda de buena calidad. La calidad del ancho de banda será un factor determinante para la calidad de las llamadas.

Con Respecto al Recurso Humano, deben contar con personal calificado. Aquí los Teleoperadores cumplen un papel fundamental, ya que aparte de contestar las llamadas, tienen la capacidad de asesorar y atender inquietudes de los usuarios.

Nosotros hemos cogido como ejemplo al American Call Center. Se realizará un análisis acerca de su funcionamiento operacional, su infraestructura tecnológica, el tipo de control de calidad de servicio que brindan y una evaluación al Recurso Humano.

ANÁLISIS AMERICAN CALL CENTER

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios, ubicado en Guayaquil y Quito con más de 400 estaciones operativas, más de 900 empleados y con tecnología de punta, siendo el Centro de Contacto más grande de Ecuador.

Sus centros de cómputo cuentan con todas las normas de seguridad: Cámaras de vigilancia, Ups y planta de energía eléctrica propia, servidores y equipos con redundancia interna. Cuenta con equipo de técnicos certificados para proporcionar soporte de primer nivel de forma continua.

Maneja y distribuye una poderosa plataforma de Contact Center basada en VoIP, ayudando a simplificar los procesos de negociación a distancia con el cliente, venta, cobranza, actualización de base de datos y la administración del cliente en general.

A continuación se muestra una tabla a manera de resumen, la cual nos permitió medir el nivel de desempeño del American Call Center.

FACTORES	DESCRIPCIÓN	(1 al 10)	PONDERACIÓN 25% cada Factor
Recurso Humano	* Estructura Organizacional	9	22,08
	* Reclutamiento y Selección	10	
	* Capacitación	9	
	* Evaluación del desempeño	9	
	* Flexibilidad de Horarios	10	
	* Liderazgo y Motivación	9	
Tecnología	* Infraestructura Tecnológica (VoIP o tradicional)	10	22,5
	* Distribuidor Automático de Llamadas	9	
	* Marcación Predilecta	9	
	* Grabación de llamadas	8	
	* Administrador de Contactos	9	
	* Audio Respuesta	9	
	* Óptimo ancho de banda (Internet)	9	
	* Redundancia Tecnológica	9	
	* Ubicación / Dimensiones	10	
Espacio Físico	* Distribución de Espacios	9	19,5
	* Estaciones de trabajo	8	
	* Seguridad	7	
	* Crecimiento Potencial	8	
	* Control de Proceso de Llamadas	7	
Operación y Calidad de servicio	* Calidad y mejora continúa	9	21
	* Soporte Técnico	9	
	* Atención al Cliente 24/7	8	
	* Cobertura	8	
	* Solidez y Experiencia	8	
		Total (100%)	85,08

Figura 5.1: Desempeño del American Call Center

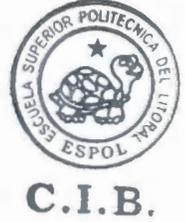
CONCLUSIONES

1. El desarrollo de este proyecto aporta con una alternativa para las empresas que brindan el Servicio de Atención al Cliente o para aquellas que requieran de la implementación de uno para la comunicación con sus clientes, ya que en la actualidad son la principal estrategia de mercadeo para satisfacer las exigentes necesidades de los clientes de forma directa y personalizada.
2. La incorporación de la Tecnología de Voz sobre el Protocolo Internet VoIP, hace posible la implementación de un Call Center Multimedia, permitiendo así a las empresas prescindir de equipamiento físico, reducir costos y lo más importante comunicarse con los clientes sin importar el medio: teléfono, correo, fax, chat, web ó e-mail.
3. La contratación de servicios externos (Tercerización) es una de las alternativas para las empresas que no desean implementar un Call Center, sus principales razones pueden ser: falta de una inversión inicial de capital, falta de conocimiento y experiencia en el mercado, la necesidad de ganarle a la competencia, evitar inversiones en tecnología y sobretodo falta de criterio al momento de diseñarlo e implementarlo. Sin embargo, también se debe identificar los riesgos

que podría ocasionar a las empresas, como mantener el contacto y la lealtad del cliente, una posible transferencia de información a los competidores, lo que podría ocasionar la pérdida del cliente.

4. Para que una empresa tenga éxito en el mercado, deben conocer realmente quiénes son sus competidores y crear ventajas sobre los clientes. Por eso se debe tomar el tiempo necesario para examinar todos los aspectos que de una u otra manera influyen en la creación y el mantenimiento de nuevos clientes; aspectos como la atención y el servicio al cliente, que es una responsabilidad de todos.

5. De acuerdo a la entrevista realizada a un supervisor de American Call Center, el cual resaltó que la tecnología y el Recurso Humano, son dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y el futuro de un Call Center, tanto así que estos fueron considerados como dos de los 4 factores de análisis, obteniendo una ponderación de 22.5% y 22.08% respectivamente en un ranking del 25% por factor. Los otros factores; espacio físico y calidad de servicio obtuvieron 19.5% y 21% respectivamente, por lo que el Call Center a analizar obtuvo un total de 85.08% de un total de 100%. Por lo tanto el American Call Center es uno de los más eficiente y eficaz Centro de Atención que existe en la actualidad en el Ecuador.



RECOMENDACIONES

1. Al momento de la implementación de un Call Center, se debe realizar primeramente un estudio amplio y riguroso por parte del departamento de la empresa involucrado en el diseño, ya que esta fase es la fundamental para asegurar resultados positivos y favorables para la compañía, en la cual se analiza si los recursos financieros son suficientes para su montaje, si la tecnología a utilizarse es la adecuada y si el lugar físico donde funcionará es el óptimo.
2. Para su correcto funcionamiento, un Call Center debería contar con un personal que posea una serie de cualidades, tales como honestidad, atención, conocimiento, vocación y empatía que lo hagan único e irrepetible. Una vez incorporado se lo entrena y se lo evalúa constantemente en un ambiente de apoyo y de fomento a su crecimiento laboral. De su capacidad depende el éxito o el fracaso, teniendo siempre en cuenta que el costo del entrenamiento es menor que el costo de atender mal a un cliente y perderlo.
3. Los Call Centers deberían tener sus propias herramientas de autoevaluación con sus clientes, tales como realizar encuestas, tener una página Web como buzón de sugerencias y reclamos, para así

conocer si el cliente está de acuerdo con el diseño estratégico aplicado o el servicio que les brindan está acorde a sus expectativas como consumidores. No olvidar que el cliente se da cuenta cuando el interés de comunicación es puramente comercial, valora positivamente cuando la comunicación es desinteresada y amigable.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA PARA CONOCIMIENTO DEL PÚBLICO ACERCA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1) Edad:

Ocupación:

2) ¿Alguna vez ha solicitado ayuda a un Centro de Atención al Cliente (Call Center)? Si la respuesta es SI por favor continúe con la encuesta, caso contrario le agradecemos por la atención prestada.

Sí No

3) ¿Cree usted que los Centros de Atención al Cliente son importantes como nexo entre la empresa y el consumidor?

Sí No

4) ¿Está de acuerdo con la atención que brindan los Call Centers al usuario?

Sí No

5) ¿Ha realizado alguna vez una pre-compra de un producto mediante un Call Center?

Sí No

6) A parte del teléfono, existen otras formas de comunicarse con los Call Centers como el correo electrónico o el chat. ¿Tenía conocimiento sobre esto?

Sí No

7) ¿Cómo califica la atención brindada por los Call Centers en el Ecuador?

Excelente Buena Mala Pésima



BIBLIOGRAFÍA

- [1] Castillo Enrique, "Sistemas Expertos y Modelos de Redes". España 1998.
- [2] Flores Donna, "The Real-Time Contact Center". Ed. AMACOM. EE.UU. 2.005.
- [3] Altitude. Presentación: "Como implantar un Contact Center de Excelencia" Barcelona, España. Febrero 2007.
- [4] Microsoft, Artículo: "El CMR como estrategia de negocio"
URL:http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.mspx
- [5] Larios Enrique. Reporte "Una Revisión de los Modelos de Tecnologías de Información de Contact Centers", Venezuela. Noviembre 2007.
- [6] El PRISMA. "Cableado Estructurado". 2008
URL:http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_de_sistemas/cableadoestructurado/default.asp
- [7] Call Center Outsourcing
URL:<http://www.kodenet.com/callcenters.htm>

[8] Introducción: Call Centers

URL: <http://html.rincondelvago.com/call-centers.html>

[9] Voz sobre IP

URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Voz_sobre_IP

[10] Call Center vs. Contact Center

URL: <http://www.avaya.com.mx/gcm/cala/esmx/wowtopics/callctrvscontactctr/callctrvscontactctr.htm>

[11] Implementación de un Call Center

URL: http://www.mundo-contact.wetpaint.com/como_tener_éxito_en_su_implementación_de_call_center

[12] La excelencia en el Servicio

URL: <http://es.geocities.com/moresby1979/e2/t5>

[13] American Call Center

URL: <http://www.americancallcenter.com>