



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LIC. BENJAMÍN CAÑAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

**“DISEÑO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARÍA CRISTABEL MOLINA CUBÍAS
OSCAR ALBERTO QUITENÑO GUEVARA
REYNALDO ANTONIO DURÁN GARAY**

PARA OPTAR AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO, 2002

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIA

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL

RECTOR

ING. NELSON ZARATE SANCHEZ

VICERRECTOR ACADEMICO

LIC. ANA MARTA CONCEPCION MORENO DE ARAUJO

DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMÍN CAÑAS”

JURADO EXAMINADOR:

LIC. RENE MELÉNDEZ

PRESIDENTE

LIC. SERGIO FLORES

PRIMER VOCAL

LIC. PABLO VAQUERANO

SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERIC

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO: Por haber iluminado mi mente en los momentos más difíciles e hizo posible la culminación de mi carrera.
- A MIS PADRES: Pedro Benedicto Molina y Concepción Cubías, con todo mi amor y agradecimiento por haberme dado todo su apoyo incondicional para finalizar mi carrera.
- A MIS HERMANOS: Principalmente a mi hermana Karolina por su apoyo y comprensión.
- A MI NOVIO: Gerson Moisés Pineda por su amor, cariño, apoyo y comprensión en todo momento.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Con todo cariño por el apoyo moral que de una u otra forma he recibido de ellos.

MARIA CRISTABEL MOLINA CUBÍAS

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO: Por iluminar y guiar mi camino, darme fortaleza para sobrellevar las dificultades y permitirme lograr esta meta.
- A MI AMADA ESPOSA JENNY: Por su constante apoyo, comprensión y amor que hacen que mi vida sea más fácil y todos mis retos menos difíciles de alcanzar.
- A MI BEBÉ JENNIFER: Quien es mi nueva inspiración y vino a llenar mi vida de alegría y esperanza, espero con ansias tenerte en mis brazos y acariciarte pronto.
- A MI MADRE: María Esther, quiero decirle misión cumplida y sé que desde el cielo me bendice y comparte mi felicidad por este logro en mi vida.
- A MI PADRE: Francisco, por sus consejos y sabiduría, por todos los valores que infunde en mí.
- A MIS HERMANOS,
FAMILIARES Y AMIGOS: Por su apoyo y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de mis metas.

REYNALDO DURÁN

DEDICATORIA

Quiero agradecer a Dios, Nuestro Señor, por haberme dado la sabiduría y fortaleza que necesité durante estos años de estudio y por todas las bendiciones que ha derramado en el resto de mi vida; también quiero dejar constancia del profundo y enorme agradecimiento a mis padres, ya que hoy soy el fruto de lo que ellos sembraron con su tenacidad, honradez y sobre todo con su ejemplo de humanismo y servicio al prójimo; a mis hijos quiero manifestarles que fueron siempre la motivación que fortaleció mi espíritu tratando de ser el mejor ejemplo para ellos; a mi hermana Carolina por orientarme y apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida, especialmente cuando de nuestra familia ya solo quedamos ella y yo; a mi tía Aminta y a mis primos quiero agradecerles por todo ese cariño y amor que une a nuestro corazones y por haberme permitido conocer y experimentar la felicidad de convivir en familia; a mi tío Toño por haber estado siempre pendiente de mí y desempeñar el rol más cercano de padre. A mis amigos Gary, Pati y Claudia quiero manifestarles que este triunfo también es suyo, porque gracias a ustedes y a su mano amiga logré salir de los momentos oscuros de mi vida. Al Lic. Pablo Vaquerano solo quiero manifestarle que si en el mundo hubieran más personas como él, fuera el paraíso que Dios quiere para nosotros.

Finalmente quiero dejar constancia del reconocimiento que mi alma y corazón tiene hacia una mujer muy especial en mi vida, ya que hoy coronó lo que sólo gracias a ella logré emprender hace algunos años, en mi corazón siempre guardaré un enorme e imperecedero agradecimiento hacia ella y a lo que representó en mi vida.

OSCAR A. QUITENÓ

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL SOBRE EL DISEÑO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.	MARCO HISTÓRICO	1
1.1	Desarrollo de los Centros de Atención Telefónica en El Salvador	3
1.2	Cuadro resumen de los diferentes usos que se dan a los Centros de Atención Telefónica	5
2.	MARCO NORMATIVO	6
2.1	Ley de Telecomunicaciones	6
3.	MARCO TEÓRICO	17
3.1	Definición de Centro de Atención Telefónica	17
3.2	Diversos Servicios que brindan los Centros de Atención Telefónica	19
3.2.1	Servicios de Generación de Llamadas (Generación de llamadas)	19
3.2.2	Servicios de Recepción de llamadas (Recepción de llamadas)	20
3.2.3	Descripción de Servicios	20
3.3	Ventajas y Desventajas del Centro de Atención Telefónica	22
3.4	Formas de Centros de Atención Telefónica	23
3.4.1	3.4Centros Telefónicos con Recursos Propios	24
3.4.2	Centros Telefónicos Sub-contratados	25
3.5	Aspectos a considerar en la implementación de un Centro de	

Atención Telefónica	26
3.6 Seis Puntos Claves a tener en cuenta para la Implantación de un Centro de Atención Telefónica	30
3.7 Variables de un Centro de Atención Telefónica	32
3.7.1 Inversión	32
3.7.2 Infraestructura	37
3.7.3 Perfil del Personal	45
3.7.4 Flujo de Proceso de un Centro de Atención Telefónica	51
3.8 Técnicas de Control de Calidad del Servicio del Centro de Atención	56
3.8.1 Formas de Medir la Calidad	56
3.9 Auditoria de los Servicios	61

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
1.1 General	62
1.2 Específicos	62
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3. POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.1 Población	63
3.2 Unidades de Análisis	63
3.3 Muestra	64
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	68
4.1 Métodos de la Investigación	68
4.2 Técnicas	69
4.2.1 Encuesta	69
4.2.2 Entrevista	69
4.2.3 Observación Directa	70

5.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	70
6.	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	70
7.	PROCESAMIENTO DE DATOS	71
8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
8.1	Análisis de Preguntas Realizadas a Estudiantes	72
8.2	Análisis de Preguntas Realizadas a Catedráticos	92
8.3	Análisis de Preguntas Realizadas a Empleados	110
9.	CONCLUSIONES GENERALES	120
10.	CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	122

CAPÍTULO III

PLAN DE IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.	MISIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	124
2.	OBJETIVOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	124
3.	ESTRATEGIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	125
4.	POLÍTICAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	126
5.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO	129
5.1	Ventajas del Modelo	129
5.2	Desventajas del Modelo	130
6.	COSTOS DEL MODELO	132
6.1	Costo del Modelo con Recursos Propios	132
6.1.1	Costo Unitario por Incorporar un Nuevo Operador	135
6.2	Costos del Modelo Outsourcing	136
6.2.1	Antecedentes	136
6.2.2	El servicio Ofrecido	137

6.2.3	Personal de Garantel	137
6.2.4	Tiempo de Implantación	138
6.2.5	Opción Precio por Minuto Hablado	139
6.2.6	Opción Precio por Hora de Trabajo	142
6.2.7	Opción Precio por Posición con Operador	145
6.2.8	Opción Precio por Posición sin Operador	148
6.2.9	Matriz Comparativa de las Opciones Outsourcing	151
6.3	Matriz de Análisis de Ambos Modelos	154
6.4	Análisis Financiero de Ambas Propuestas	155
6.4.1	Alternativa Recursos Propios	155
6.4.2	Alternativa Outsourcing	160
6.4.3	Análisis del VAN	163
7.	INFRAESTRUCTURA	164
7.1	Base de Datos	165
7.2	Planta Telefónica	165
7.3	Distribuidor Automático de Llamadas “ACD” (por sus siglas en ingles)	165
7.3.1	El Tiempo Real	166
7.3.2	Programación y Cómputos Estadísticos de Llamadas	166
7.4	Tarificador de Llamadas	167
7.5	Otros Principios a considerar como parte de la Infraestructura	168
7.5.1	El ambiente	168
7.5.2	Ergonomía	169
7.5.3	Espacio	169
7.5.4	Ventilación	170
7.5.5	Los Puestos de Trabajo	170
7.5.6	Diseño de las Instalaciones	171
7.6	Diseño del Centro de Atención Telefónica de la UTEC	172

8. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	173
8.1 Jefe del Centro de Atención Telefónica	173
8.2 Supervisor del Centro de Atención Telefónica	176
8.3 Operador del Centro de Atención Telefónica	179
8.4 Reglamento Interno	181
8.5 Organigrama del Centro de Atención Telefónica	183
9. FLUJO DE PROCESO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	184
9.1 Arquitectura Alumno/Servidor	185
9.2 CTI (Opcional)	186
9.3 ACD	186
9.4 Base de Datos	187
9.5 Operador	187
9.6 Supervisor	188
10. TÉCNICAS DE CONTROL DE CALIDAD	188
10.1 Control Cualitativo	188
10.2 Evaluación Cualitativa	189
10.2.1 Comunicación	189
10.2.2 Actitud Hacia el Cliente	191
10.2.3 Resolución de la Llamada	192
10.2.4 Conocimientos Propios del Servicio	193
11. AUDITORÍA DEL SERVICIO	194
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	195

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La tecnología es un factor que ha tenido alta incidencia en todos los campos de la vida económica, social, política y militar de un país a nivel mundial. Su versatilidad y velocidad de transformación han generado cambios en el ser humano; la mayoría de ellos, gracias a Dios, para mejorar la calidad de vida de los seres humanos. En el área social estos cambios han sido palpables en el área de salud, educación y sobre todo en el área de comunicaciones. El Salvador no ha permanecido indiferente ante este fenómeno, es así como la tecnología en la última década se ha desarrollado aceleradamente en todos los campos de la vida social.

La Universidad Tecnológica de El Salvador como entidad de vanguardia en el área de la educación superior y gestora de cambios y avances en la búsqueda del liderazgo a nivel nacional y regional, ha considerado siempre analizar y evaluar cualquier recomendación o alternativa orientados a esta filosofía.

Por lo anterior, nuestro trabajo de graduación tiene como propósito aportar alternativas de cambios factibles y tecnológicos que mejoren sustancialmente la calidad de la comunicación Universidad – estudiantes, este cambio se materializa mediante la implementación de un Centro de Atención Telefónica; por consiguiente el presente trabajo se ha integrado de la siguiente manera:

En el primer capítulo comprende el marco teórico referencial, normativo, histórico y técnico sobre el tema y todos los conceptos vinculantes al mismo.

El segundo capítulo contiene la investigación de campo realizada utilizando la muestra seleccionada en la Universidad Tecnológica de El Salvador, la cual abarcó segmentos de catedráticos, alumnos y empleados de la Dirección Corporativa. Asimismo en este capítulo se describen la metodología, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, presentando finalmente las conclusiones obtenidas.

En el capítulo tres se presentan las alternativas de solución factibles y adecuadas que permitan a la Universidad implementar al corto plazo un Centro de Atención Telefónica que solucione los diferentes problemas detectados en la investigación de campo.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL SOBRE EL DISEÑO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1. MARCO HISTÓRICO

Podemos decir que el uso del Centro de Atención Telefónica para brindar un mejor servicio al cliente apareció de forma reconocible en 1962 en Estados Unidos, aunque solo se limitaba a la venta de productos por teléfono, las empresas empezaban a usarlo para cumplir con objetivos preestablecidos, así como también incrementar los niveles de venta y la satisfacción de sus clientes haciendo de una forma más rápida sus pedidos.

“Este nuevo sistema de atención al cliente surge con la introducción de un sistema bidireccional que permite recibir y hacer llamadas sin el uso de un operador. Con este sistema los mercadólogos pueden utilizar los números ochocientos (800) sin cargos para recibir pedidos a partir de anuncios de televisión o radio, por correo directo o por catálogo.”

Los Centros Telefónicos son utilizados en su mayoría para cumplir objetivos de telemarketing (ventas por teléfono de productos o servicios, monitorear los niveles de satisfacción al cliente, etc.) que a lo largo de la década de los 80's han sido estimulados por una amplia necesidad de factores que actúan para sostener el crecimiento de las empresas, entre los que podemos mencionar:

- ✓ El crecimiento acelerado de la Competencia
- ✓ El surgimiento de una gran cantidad de bienes y servicios en todos los mercados
- ✓ El alto costo de los medio publicitarios más eficientes como la televisión.
- ✓ La globalización
- ✓ La tecnología y sus avances que permiten un manejo automatizado de datos para las comunicaciones.”¹

En la actualidad se considera que el teléfono es uno de los medios más adecuados para establecer contacto con los clientes, conocer más a fondo sus preferencias,

¹ <http://www.nnn.ferron.com/callcenter/porque.htm>

necesidades y tratar de desarrollar una relación a largo plazo que vendrá a beneficiar a ambos (empresa – cliente).

1.1 Desarrollo de los Centros de Atención Telefónica en El Salvador

El concepto de Centro de Atención Telefónica en El Salvador, comenzó a tener auge en la década de los 90's, con la llegada de empresas de telemarketing como TV OFFER, utilizándose para recibir pedidos de sus anuncios por televisión, tales como bienes de consumo, equipos de gimnasia, productos de cocina, etc.

La idea de Centro de Atención Telefónica surge como una forma más efectiva de hacer negocios, ante el cambio en la apertura de las telecomunicaciones, es decir, cada vez más personas tienen acceso a una línea telefónica para poder hacer uso de los productos o servicios que ofrecen las empresas. Permitiendo así una mayor fluidez entre la oferta y la demanda.

En la actualidad podemos observar que en El Salvador existen varias empresas que brindan servicio con solo una llamada telefónica, así podemos mencionar Telebanking (Banco Cuscatlán), Teleservicios (Banco

Salvadoreño), Confiatel (AFP CONFIA), Pollo Campero, Aerolínea COPA, 911, etc.

Es importante mencionar que la libre competencia y la privatización de las telecomunicaciones en El Salvador son factores que obligan a nuestros empresarios a tener una nueva visión que les permita brindar un mejor servicio a los clientes, utilizando los Centros de Atención Telefónica no solo como una herramienta que facilite las ventas, sino como una nueva manera de brindar información a los clientes sobre servicios, consultas, quejas y dudas, etc.

El servicio del Centro de Atención Telefónica, puede ser administrado por las mismas empresas (In House) o sub-contratado (Outsourcing), siendo así que diversas empresas en nuestro país brindan el servicio de Centro de Atención Telefónica sub-contratado entre ellas podemos mencionar: ATENTO de (Telefónica), ATLAS Marketing, One to One y SICOM. Estas empresas se dedican a proveer soluciones integrales a compañías salvadoreñas, ya que cuentan con la experiencia, infraestructura física, técnica y humana para cumplir con las expectativas de sus clientes.

1.2 A continuación se presenta un cuadro resumen que muestra los diferentes usos que se dan a los Centros de Atención Telefónica en las empresas salvadoreñas

EMPRESAS/ ACTIVIDADES	CREDOMATIC	B.A.C.	CABLEVISA	HOLA CRECER	CONFIA TEL	PUBLICOM
DESARROLLO DE MERCADOS			✓			
SEGUIMIENTO DE CLIENTES	✓		✓			
GESTIÓN DE COBROS	✓	✓	✓			
RESPUESTAS DE PUBLICIDAD			✓	✓	✓	
INVESTIGAR NUEVOS MERCADOS			✓			
QUEJAS					✓	
ATENCIÓN A CLIENTES EXISTENTES	✓				✓	
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS						
VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	✓		✓		✓	✓
CITAS			✓			
BRINDAR INFORMACIÓN					✓	✓
VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN	✓				✓	
ENCUESTAS				✓	✓	

2. MARCO NORMATIVO

En lo que respecta a las disposiciones legales que rigen nuestra investigación tenemos: La Ley de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET):

2.1 Ley de Telecomunicaciones

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

GENERALIDADES

OBJETO

Art.1 La presente Ley tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía, la explotación del espectro radioeléctrico, el acceso a los recursos esenciales y el plan de numeración, incluyendo la asignación de claves de acceso al sistema multiportador.

Asimismo, se establece que la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, será la entidad responsable de aplicar y velar por el

cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en esta Ley y su reglamento.

Las actividades de telecomunicaciones realizadas por los operadores de servicios de: a) radiodifusión sonora de libre recepción; b) televisión de libre recepción; c) distribución sonora por suscripción, a través de cable o medios radioeléctricos; y, d) distribución de televisión por suscripción a través de cable o medios radioeléctricos; estarán sujetas al régimen especial que establece el Título VIII de esta Ley.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3. Las disposiciones de esta Ley son aplicables a toda persona que utilice frecuencias radioeléctricas o desarrolle actividades en el sector telecomunicaciones, sea natural o jurídica, sin importar respecto de esta última, su naturaleza, grado de autonomía o régimen de constitución.

RÉGIMEN DE LIBRE COMPETENCIA

Art. 4. Los precios y condiciones de los servicios de telecomunicaciones entre operadores serán negociados libremente, excepto en lo que respecta al acceso a los recursos esenciales, de acuerdo a lo estipulado en esta Ley.

(1) Decreto Legislativo N° 142 del 6 de noviembre de 1997, Diario Oficial N° 218, Tomo 337 del 21 de noviembre de 1997

TÍTULO II

CAPÍTULO I

DE LAS CONCESIONES DE SERVICIO PÚBLICO

CONCESIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO DE TELEFONÍA

Art. 7.- La telefonía es un servicio público.

Los operadores interesados en proveer servicios de telefonía deberán solicitar a la SIGET una concesión para la explotación del servicio, la cual les será otorgada automáticamente por un plazo de treinta años con el solo cumplimiento de los requisitos de inscripción que se establecerán en el reglamento de esta Ley. Además, tales concesiones se otorgarán sin limitación alguna en cuanto a cantidad y ubicación, pudiendo existir más de una concesión en la misma área geográfica.

APROBACIÓN DE TARIFAS DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 8. Las tarifas máximas del servicio público de telefonía serán determinadas y aprobadas por la SIGET, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 108, de la siguiente manera:

- a. Los cargos de acceso máximos serán los que aplicaban los operadores el día previo a la entrada en vigencia de la Ley de Telecomunicaciones. A partir de esa fecha y hasta el año 2002, inclusive, dichos valores deberán ser reajustados anualmente por la SIGET, en el mismo porcentaje que el Índice de Precios al Consumidor publicado por el Ministerio de Economía, que se abrevia IPC; y,
- b. Los cargos máximos de los servicios adicionales de telefonía local y de larga distancia nacional e internacional provistos por los operadores de servicios de acceso u operadores de servicios intermedios, serán determinados y reajustados por la SIGET de la misma manera que se establece en el literal anterior. Hasta el año 2002, inclusive, los operadores de redes telefónicas que controlen menos del diez por ciento de un determinado mercado o servicio y que estén desvinculados patrimonialmente de cualquier otro operador, pueden optar por solicitar la aprobación de sus propias tarifas máximas a la SIGET, con base a sus costos reales, o aceptar las tarifas máximas que la SIGET haya aprobado para otros operadores. El Reglamento desarrollará la metodología a utilizarse para el cálculo de los costos de las referidas empresas.

A partir del año 2003, la SIGET deberá reajustar las tarifas máximas de telefonía con base a un índice compuesto en un cincuenta por ciento por el

IPC y en un cincuenta por ciento por la tasa de devaluación de la moneda nacional, con relación a la moneda de los Estados Unidos de América.

La SIGET mandará a publicar las tarifas máximas de los servicios públicos de telefonía. Asimismo, los operadores deberán publicar al menos trimestralmente, en un medio escrito de amplia difusión nacional, las tarifas por los servicios públicos de telefonía que presten.

La SIGET suspenderá la aprobación de los reajustes indicados en este artículo mientras el operador afectado se encuentre en incumplimiento de cualquier resolución de la SIGET, relativas a la solución de conflictos por acceso a recursos esenciales.

CONCESIONES, AUTORIZACIONES Y LICENCIAS

Art. 13. Para la explotación del espectro de uso libre, no se requerirá de concesión ni autorización. Sin embargo, la SIGET calificará, por razones técnicas o de ordenamiento, qué bandas de frecuencia de uso libre deberán contar con una licencia otorgada por ésta para su uso. Tratándose de radioaficionados, éstos podrán utilizar el espectro de uso libre, previa calificación por la SIGET e inscripción en el Registro.

Para la explotación del espectro de uso oficial, las instituciones gubernamentales, deberán solicitar la autorización correspondiente.

Cualquier persona que desee explotar una parte del espectro de uso regulado, deberá solicitar a la SIGET la respectiva concesión.

Las autorizaciones, concesiones y licencias para el uso del espectro causarán tasas cuyo importe se deberá pagar anualmente a la SIGET al inicio de cada año, para cubrir los costos de la administración, gestión y vigilancia del espectro. Dichas tasas serán expresadas en colones por mes y serán igual al producto del costo unitario del espectro, de siete colones con treinta centavos de colón por Mega hertz, por vatio de potencia nominal por mes de uso, multiplicado por el ancho de banda del equipo transmisor expresado en Mega hertz, multiplicado por la potencia nominal del transmisor expresada en vatios, multiplicado por un factor de servicio, según se indica en la siguiente tabla:

El costo unitario del espectro de siete colones con treinta centavos de colón se reajustará anualmente en el mes de enero, en el mismo porcentaje del IPC del año anterior.

Si el monto recaudado al aplicar este método de cálculo genera un ingreso de más de diez millones de colones al año, la SIGET deberá transferir la cantidad en exceso del monto anterior al Fondo General de la Nación. Este límite se ajustará anualmente en la forma establecida en el inciso anterior.

Se faculta a la SIGET para otorgar concesiones para la explotación del espectro radioeléctrico de uso regulado, por un plazo de hasta sesenta días, para usos experimentales, de investigación científica o eventos especiales. La SIGET en su resolución deberá justificar el otorgamiento de dicha concesión y publicarla de acuerdo a lo establecido en esta Ley. Dichas concesiones no podrán ser renovadas ni prorrogadas y estarán sujetas al pago previo de una tasa, que se calculará basándose en el monto de las tasas establecidas para la administración, gestión y vigilancia del espectro, multiplicado por un factor de dos.

DERECHO DE EXPLOTACIÓN

Art. 15. El derecho de explotación derivado de las concesiones otorgadas por la SIGET para el uso del espectro, es un bien privado, pudiendo ser transferible y además fragmentable, en el tiempo, en las frecuencias como en el espacio geográfico.

Los derechos de terceros derivados de actos celebrados con los concesionarios, se extinguen a consecuencia de la terminación de la concesión.

En todo caso, los titulares del derecho de explotación del espectro, serán responsables por las violaciones derivadas de la utilización del mismo.

El derecho de explotación derivado de las autorizaciones para la explotación del espectro de uso oficial, sólo podrá transferirse entre instituciones gubernamentales, previa autorización de la SIGET.

TÍTULO III

RECURSOS DE TELECOMUNICACIONES

CAPÍTULO I

RECURSOS ESENCIALES

DESCRIPCIÓN

Art. 19. Para el propósito de esta Ley, serán considerados recursos esenciales únicamente los siguientes:

- a) La interconexión a todos los niveles o centrales donde sea técnicamente factible, con la finalidad de terminar en la red de una de las partes,

telecomunicaciones originadas en cualquier otra red comercial, o transferir telecomunicaciones originadas en la red de una de las partes a cualquier otra red comercial de telecomunicaciones seleccionada por el usuario final, implícita o explícitamente;

- b) La señalización;
- c) El traspaso de identificación automática del número del usuario que origina la comunicación;
- d) Los datos de facturación;
- e) La portabilidad del número telefónico del usuario, en caso de cambio de operador proveedor de servicios de acceso, cuando sea técnicamente factible;
- f) El registro de los usuarios de los distintos operadores respecto de la información publicable en el directorio telefónico; y,
- g) Derecho de acceso a las bases de datos de los directorios públicos de los clientes de los operadores proveedores de servicios, con la única finalidad de su publicación en las páginas que contengan los datos de los abonados del directorio telefónico.

CAPÍTULO II

OTROS RECURSOS

INTERCONEXIÓN

Art. 22. La interconexión de redes será libremente negociada, excepto en lo referente al acceso a recursos esenciales, de acuerdo a lo especificado en el Capítulo I de este Título.

ACCESO AL SISTEMA MULTIPORTADOR.

TÍTULO IV

PROTECCIÓN AL USUARIO

CAPÍTULO ÚNICO

DERECHOS Y OBLIGACIONES

DERECHOS DEL USUARIO

Art. 29. Son derechos de los usuarios:

- a) A acceder al servicio público de telefonía y mantener comunicaciones sin interferencias ni intervenciones;
- b) Al secreto de sus comunicaciones;

- c) A conectar en los puntos de terminación de la red, cualquier equipo o aparato de su propiedad, arrendado o adquirido a cualquier título, sin previa autorización del operador de servicios de acceso;
- d) A que no se le desconecte arbitrariamente el servicio;
- e) A ser compensado por los daños que le causen los operadores, según lo establezcan las leyes correspondientes;
- f) A que en el contrato de servicio respectivo se especifiquen claramente los términos y condiciones bajo los cuales recibirá el servicio, especialmente en lo referente a calidad, cobertura, tarifas y continuidad del mismo;
- g) A figurar en el Directorio Telefónico de su respectivo operador;
- h) A ser informado de las tarifas que cobran los operadores por los servicios públicos de telefonía; así como a ser informados con anticipación de los cortes de estos servicios para efectuar tareas de mantenimiento, y del tiempo de duración estimado de los mismos;
- i) A que los operadores resuelvan sus reclamos por incumplimiento del contrato de servicios de telefonía o por cobros indebidos, conforme al procedimiento establecido en esta Ley.

OBLIGACIONES DEL USUARIO

Art. 30. Son obligaciones de los usuarios:

- a) Pagar los derechos de instalación y cancelar puntualmente las facturas derivadas de la prestación del servicio;

- b) Responder ante los tribunales competentes por el mal funcionamiento o daño que causen a la red de los operadores, por la conexión en los puntos de terminación de red de cualquier equipo o aparato de su propiedad u obtenido a cualquier título; y,
- c) Obtener la autorización del operador de servicios de acceso previo a la utilización o conexión con su red, para lo cual deberá suscribir un contrato de servicio con dicho operador.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de Centro de Atención Telefónica

“Existen varias definiciones sobre lo que es un Centro de Atención Telefónica, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Call (verbo): Hacer una solicitud o demanda.
- ✓ Center: (nombre): Un punto, área, persona o cosa que es la más importante o pívot en la relación de una actividad indicada de interés.
- ✓ El Centro de Atención Telefónica comprende la aplicación integrada y sistemática de tecnologías de telecomunicaciones y procesamiento de

datos, con sistemas administrativos; con el propósito de optimizar o maximizar las comunicaciones de mercadeo usadas por la empresa para atender a sus clientes.

- ✓ Centro de Atención Telefónica es un medio para lograr una interacción personalizada con los clientes, en cuanto, simultáneamente tiende a satisfacer necesidades de los clientes y mejorar la eficiencia de costos para la empresa.
- ✓ Es un sistema de comunicación que permite medir mediante el uso interactivo del teléfono la comunicación entre la empresa y sus clientes.
- ✓ Es una forma de atención al cliente basada en el empleo de la tecnología de telecomunicación como parte integrante de un programa de servicios bien planificado, organizado y gestionado cuyo objetivo es hacer llegar un producto o servicio a un público determinado, de la manera más rápida, eficaz y rentable.
- ✓ Es un centro especializado de atención telefónica, con operadores que brindan información de calidad veraz en el momento oportuno a los

clientes optimizando los recursos técnicos, humanos a los más altos niveles de servicio.”²

3.2 Diversos Servicios que brindan los Centros de Atención Telefónica

Se pueden clasificar dos tipos de servicios que ofrecen los Centros de Atención Telefónica:

3.2.1 Servicios de Generación de Llamadas (Generación de llamadas)

- ✓ Actualización de la Base de Datos
- ✓ Investigaciones de Mercado
- ✓ Campañas de Cobranza
- ✓ Seguimiento Post Venta
- ✓ Reactivación de Cartera
- ✓ Promoción y Ventas.

² entelchile.net/enterrwrp/scorpora/callcenter/servicios.htm

3.2.2 Servicios de Recepción de llamadas (Recepción de llamadas)

Atención y servicios a Clientes

Recepción y atención de llamadas por campañas publicitarias

Confirmación de Citas

Recepción de Reportes

Desviación de Llamadas

3.2.3 Descripción de Servicios

Algunos servicios de los mencionados anteriormente, se describen a continuación:

✓ Telecobranzas:

Solución ideal para aquellas empresas que realizan cobranza telefónica y necesitan de una plataforma capaz de realizar llamadas a una base de datos de clientes morosos que a través de una atención personalizada y efectiva, permite regularizar situaciones pendientes.

✓ Atención de Clientes

La mejor alternativa para empresas que requieren comunicación con sus clientes es a través de llamadas entrantes y salientes, páginas web y direcciones de e-mail, brindándole a su cartera de clientes potenciales y reales la información que solicitan, la atención de un ejecutivo de ventas, la canalización de reclamos y las respuestas a consultas.

✓ Campañas de Venta

Atención de llamadas: El medio ideal para aquellas empresas que realizan campañas de promoción en medios masivos, y requieren una plataforma capaz de atender gran cantidad de contactos de entrada de manera simultánea (llamadas e-mail, fax, etc) para vender el producto o servicio ofrecido.

Generación de llamadas: Esta forma de venta también se puede realizar en forma inversa, es decir, a través de llamadas de salida, en donde las operadoras recorren una base de datos para vender sus productos o servicios.

✓ Otros

Atención y generación de llamadas: A través del uso un distribuidor de llamadas y la integración de bases de datos en un Centro de Atención Telefónica, es posible realizar encuestas de opinión, mantenimiento de la cartera de clientes, administración de agendas, confirmación de eventos, y toda forma de contacto “uno o uno” a través de teléfono o vía Internet.

3.3 Ventajas y Desventajas del Centro de Atención Telefónica

ASPECTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
UNIVERSIDAD	✓ El control de rendimiento es inmediato. ✓ Facilidad para realizar estudios de mercado. ✓ Rapidez: Estudiantes contactados en menos tiempo. ✓ Facilita un mayor nivel de servicio al estudiante. ✓ Control total de cada estudiante y sus requerimientos o expectativas. ✓ Monitoreo del servicio, que	✓ Grandes inversiones en publicidad. ✓ Necesidad de mantener la Base de Datos. ✓ Inversión en capacitar a los operadores. ✓ No es posible al menos por el momento, mostrar imágenes o documentos. ✓ La duración de la conversación está sujeta a limitaciones de tiempo., ya que la empresa establece el tiempo de duración de esta

	actualmente proporciona la Empresa, vendedores, telefonistas, etc.	como parte del prospecto (disposición de tiempo) ✓ Difícilmente podrá haber demostración de producto.
ESTUDIANTES	✓ El estudiante puede adquirir la información desde cualquier sitio donde exista un teléfono y recibirlo a domicilio. ✓ Es posible recibir información en zonas rurales o apartadas. ✓ Podrá consultar notas, períodos de inscripción. ✓ Evita pérdida de tiempo al concertar cita con catedráticos, decanos, Administrador Académico e instructores	✓ No será posible realizar pagos. ✓ No podrá ordenar ni recibir libros a domicilio. ✓ No podrá resolver sus problemas en forma total ya que en algunos casos será necesario su presencia en la Universidad (ej.: problemas de notas)

3.4 Formas de Centros de Atención Telefónica

Cuando las organizaciones consideran la posibilidad de utilizar el Centro de Atención Telefónica como estrategia para aumentar y mejorar los contactos con los clientes y prospectos, son dos las alternativas que se presentan para su implantación: la primera, el desarrollo con recursos propios, la segunda el

subcontratarlo (outsourcing). Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, la mejor opción, corresponde a las necesidades de las empresas.

3.4.1 Centros Telefónicos con Recursos Propios

“Inicialmente, cuando pensamos en Centros de Atención Telefónica, pensamos en grandes unidades que cuentan con quinientas o más estaciones. Al analizar las estadísticas, nos damos cuenta que cerca del 50% de los Centros de Atención Telefónica operan con un número entre 20 y 50 agentes. Además, cada vez más empresas inician con operaciones telefónicas menores (entre 5 y 19 operadores),”³ la segunda idea que se viene a la mente de los empresarios es, sí debo montar mi propio Centro de Atención Telefónica, esta información como propuesta es interesante, pero en la práctica exige unos esfuerzos especiales. El montaje con recursos propios (inhouse) de un Centro de Atención Telefónica, requiere una fuerte inversión inicial (tecnología, infraestructura y recursos humanos); además es necesario contar con un período largo de tiempo para adelantar el proceso de aprendizaje del personal que en él labora, para alcanzar así, los niveles de productividad esperados permitiendo efectivamente el retorno de la inversión realizada, además debe considerarse que los Estados

³ Revista “e-contact”, año 4, número 22 Enero/febrero. Instituto Mexicano de Telemarketing

Financieros de la Empresa, se verán afectados por la planilla del personal que operará en el Centro de Atención Telefónica y por el nivel de inversión a realizarse.

Los requerimientos como: personal directivo y operativo (preferiblemente con experiencia), procedimientos ajustados a las nuevas necesidades de información, redes telefónicas, infraestructura tecnológica y recursos económicos, deben ser prioritarios, de cuyo óptimo manejo dependerá el éxito del montaje.

3.4.2 Centros Telefónicos Sub-contratados

El contratar a los Centros de Atención Telefónica establecidos, permite necesariamente aprovechar la experiencia con que cuenta la empresa especializada, el uso compartido de su tecnología y las posibilidades de inicio de operaciones de forma casi inmediata, así como la diversificación de servicios que pueden ofrecerse, sin aumentar los costos fijos de la Empresa.

El factor de éxito para sub-contratar es encontrar la empresa que efectivamente cuente con experiencia aplicada en nuestro ambiente o similares, que aporten valor al proceso de implementación de la

estrategia de los Centros de Atención Telefónica. En nuestro medio son dos las empresas que cuentan con experiencia reconocida, Atlas Marketing pionera en teleservicios a nivel Centroamericano hace más de 7 años y Atento Holding que está establecido en 15 países con un volumen de facturación para este año de 487 millones de dólares.

3.5 Aspectos a considerar en la implementación de un Centro de Atención Telefónica

Cuando una Empresa toma la decisión de establecer un Centro de Atención Telefónica, los factores a considerar son muchos; van desde definir las necesidades de la Compañía y cuales de estas serán cubiertas mediante un Centro de Atención Telefónica; lo que significa que se debe establecer la función específica que realizará el Centro de Atención, la cual puede ser desde venta, hasta la realización de estudios de mercado, pasando por cobranza, promoción, servicios de información, etc.

Así mismo se debe definir, con base en las necesidades y capacidades de la Empresa, las tareas que desempeñará el Centro de Atención, el tamaño que tendrá y el número de estaciones y agentes, que lo operarán. Además es necesario al momento de implantar un Centro de Atención, conocer las

Tecnologías más avanzadas en Telecomunicación, a fin de cumplir con las expectativas de la Empresa.

Es necesario que al momento de tomar la decisión de implantar un Centro de Atención Telefónica, sean tomados en cuenta otros aspectos de gran interés, tales como:

- ✓ Considerar los costos mensuales de operación de un Centro de Atención, ya que alrededor del 60% corresponden al factor humano, un 25% a las redes telefónicas y el 15% restante a otros costos. Mientras que los costos de redes y tecnologías pueden variar de alguna manera, realmente los que afectan la operación están relacionados con el factor humano, es decir que el manejo exitoso de un Centro de Atención Telefónica está justificado en la optimización de los recursos del personal con que se cuenta.
- ✓ Considerar el nivel óptimo de personas requeridas para atender un Centro de Atención Telefónica, lo cual se puede hacer siguiendo los pasos, que se describen:
 - Determinar de acuerdo a los archivos históricos el número de llamadas atendidas en cada hora de operación.

- Definir los niveles de atención esperados y su manera de medirlos, siendo estos diferentes para cada empresa, de acuerdo al sector y expectativas de los clientes, la posibilidad de utilizar o no sistemas automáticos y el uso de nuevas herramientas como Internet que modifican necesariamente la manera de relacionarse.
- Aplicar los programas necesarios (Work load, Erlang C) para pronosticar el volumen de llamadas y contactos con los clientes de acuerdo a las diferentes interfases de atención incluido el Centro de Atención Telefónica haciendo uso de horarios flexibles de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Considerar los planes de crecimiento, ya que con base a ello se podrá determinar el tipo de Tecnología, que aportará costo – beneficio a los resultados de la Empresa.
- ✓ Considerar si solo se desea el acceso vía telefónica o también vía Internet y correo electrónico, ya que el concepto de Centro de Atención Telefónica va mucho más allá de simplemente realizar ventas por teléfono; es usar la Tecnología para crear un nuevo estilo de hacer negocios, generando recursos y aumentando la eficiencia, optimizando costos de operación y

estableciendo una relación más cercana, dinámica y responsable con sus clientes.

- ✓ También se debe recordar que todo gira en base a la eficiencia y eficacia al atender al usuario, mientras que la simplificación de procesos ayuda a la disminución de costos.

Lo más importante es que todas aquellas Compañías que requieran soluciones de Centros de Atención Telefónica busquen asesoría con anticipación para que determinen con tiempo las necesidades presentes y futuras de la Empresa, y haya seguridad de que la solución que adquieren sea flexible, fácil de usar y de configuración rápida.

Adicional a lo descrito anteriormente, con relación a los aspectos que deben tenerse en cuenta, para la implantación de un Centro de Atención Telefónica, se presenta a continuación, el siguiente apartado, que tiene como fin identificar los puntos claves a tener en cuenta en la operatividad de este servicio:

3.6 Seis Puntos Claves a tener en cuenta para la Implantación de un Centro de Atención Telefónica

1. “Responsabilice a un líder del desarrollo y puesta en funcionamiento del proyecto: Como en todo proceso de cambio, se debe contar con una persona responsable de este, debe tener una amplia visión del negocio, ser persistente, capaz de dirigir grupos al cumplimiento de los objetivos y una altísima obsesión por los resultados.
2. Conciba el modelo de negocio con base a la experiencia: Esto significa tener como referencia proyectos en funcionamiento, apoyándose en la premisa que la necesidad va antes que la Tecnología y esta antes que la norma, la experiencia muchas veces modifica la teoría. Las implantaciones son diferentes por el giro del negocio (sector), por el país donde se ejecute, por las diferencias culturales, las redes tecnológicas y una gran cantidad de variables las que deben ser tomadas en cuenta antes de la toma de cualquier decisión.
3. Diseñe un plan específico para el Centro de Atención Telefónica: Es necesario tener claramente definido cual va a ser el uso que se le dará a esta nueva herramienta, su impacto en las diferentes áreas funcionales de la

empresa, los objetivos a alcanzar de manera cuantificables y los recursos necesarios en su puesta en funcionamiento.

4. Defina si se realizará en forma propia o sub-contratado: Dentro de la operación del Centro de Atención Telefónica esto es definitivo, las necesidades de manejo de información, el impacto en la organización y los diferentes programas a realizar, los cuales definen el rumbo necesario para la toma de esta decisión. Puede aprovecharse la experiencia de los Centros de Atención Telefónica que funcionan en la actualidad o construirla al interior de la organización, todo depende del enfoque que se tenga del negocio.
5. Sea consciente de la necesidad de invertir en el mayor costo de su Centro de Atención Telefónica: El equipo de trabajo representa un porcentaje en costos alrededor del 60% de los totales de la operación del Centro de Atención Telefónica, su manejo y optimización serán sus resultados.
6. Cree un sistema de evaluación y seguimiento de resultados: Los altos niveles de cuantificación junto a la cantidad de información que suministra un Centros de Atención Telefónica, hacen necesario desarrollar un sistema

que nos permita saber exactamente cuales son los resultados, los costos de operación y la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.”⁴

3.7 Variables de un Centro de Atención Telefónica

A continuación se describen algunas de las variables que intervienen en la determinación e implementación de un Centro de Atención Telefónica las cuales son:

3.7.1 Inversión

Costos por contratación de servicios sub-contratados:

Considerando que un aspecto de gran importancia en la prestación de servicios, es la especialización del recurso humano, el disponer de un proveedor que cuente con sus propios grupos de selección y formación, orientados a contratar y entrenar profesionales de la manera que más se adapte a las necesidades de los clientes se vuelve una fortaleza dentro de la estrategia de cualquier negocio. Además de contar con Tecnología de Punta sin representar ésta una carga financiera para la empresa.

⁴ <http://www.callcentermexico.com/oferta3.htm>

Basados en el dinamismo actual del mercado, su complejidad y constante evolución se presenta a continuación, a fin de evaluar una alternativa de sub-contratos del servicio de Centro de Atención Telefónica, el monto de inversión requerido, para optar a este servicio vía subcontratación, el cual incluye el costo de llamadas entrantes y salientes, con un total aproximado mensual de 20,000 llamadas. Este servicio implica la atención de servicios de llamadas de recordatorio de pago, para detección de necesidades, felicitaciones de cumpleaños y otros aspectos, evacuación de consultas, atención, reclamos y quejas etc.

El servicio incluye:

- 1.4** 1 Gerente de Operaciones
- 1.5** 1 Supervisor
- 1.6** Operadoras
- 1.7** Operación del servicio
- 1.8** Desarrollo de funciones interactivas de voz (ej.

Accesando desde un teléfono su número de carné, el estudiante podrá consultar sus notas).

3.7.1.1 Costos del Servicio Sub-Contratado

“El servicio ofertado tiene los siguientes costos:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Minuto efectivo	¢ 4.47
Impulso consumo (SIGET) metropolitano	¢ 0.17
Impulso consumo (SIGET) interior	¢0.29
Recargo de Nocturnidad por minuto	¢ 0.20

De lo que se obtiene:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Costo minuto efectivo (diurno) metropolitano	¢4.64
Costo minuto efectivo (diurno) interior	¢4.766
Costo minuto efectivo (nocturnidad) metropolitano	¢4.84
Costo minuto efectivo (nocturnidad) interior	¢4.966

Premisas a establecer:

Tiempo de servicio requerido: 8:00 a.m.- 6:00 p.m. (costo

diurno) 6:00 p.m. – 10:00 p.m. (costo con nocturnidad)

Días de servicio en el mes: 24 días (lunes a sábado)

LLAMADAS MENSUALES	COSTO POR LLAMADA
15,000 – 50,000	¢ 2.397
50,001 – 100,000	¢ 2.30
100,001 – 150,000	¢ 2.20
150,001 – 200,000	¢ 2.10

Se garantiza un 96% de eficiencia de llamadas contestadas diariamente.

Si no se cumple se descuenta de facturación el número de llamadas por las que no se llega a la eficiencia garantizada.

REPORTES

- Llamadas entrantes y salientes
- Costos de llamadas salientes en minutos
- Actualización Base de Datos

- Supervisión
- Control de Calidad
- Menú con tres opciones en el teléfono

Solo la posición sin operador:

- Teléfono
- Silla
- Computadora
- Horario de 8:00 a.m. – 5:00 p.m. Lu-vie

\$580.00 Mensual.”⁵

3.7.1.2 Costos del Servicio Propio

DESCRIPCIÓN	Q	COSTO UNITARIO
Cableado Puertos de Red, circuitos, UPS	1	¢ 3,500.00*
Mobiliario cubículo	1	¢ 5,000.00*
Teléfonos, guarniciones	1	¢ 2,500.00*
Planta Telefónica e instalación	1	¢ 529,878.00
Computadoras	1	¢ 8,500.00*
Servidor	1	¢ 400,000.00

⁵ Atlas Marketing Departamento de Mercadeo, Sr. Héctor Murcia

Software	1	¢ 329,000.00
Impresor Alto Volumen	1	¢ 32,500.00

* Dependerá del número de operadores.

3.7.2 Infraestructura

Las opciones para poner en funcionamiento un buen Centro de Atención Telefónica son variadas, pero el proceso inicia con la elección de un conmutador o Planta Telefónica, el cual funge como el corazón del Centro de Atención Telefónica. En este sentido, la oferta de los fabricantes del equipo es amplia, ya que no solo ofrecen productos de conmutación, sino que, de la mano de sus socios tecnológicos brindan soluciones completas para centros de llamadas dirigidas a diferentes segmentos de mercado.

También, para poner en marcha un completo Centro de Atención Telefónica es necesario conocer las Tecnologías más avanzadas en Telecomunicación, algunas de las cuales se describen a continuación, con el objeto de conocer su funcionamiento, para seleccionar la que mejor satisfaga las necesidades de la Empresa, que desea brindar este servicio a sus clientes:

Utilización de Base de Datos del Procesador Universal de Recursos: El sistema cuenta con un manejador de base de datos, que permite configurar las variables del sistema. Esta base de datos es la columna vertebral de la plataforma del Centro Telefónico. Es aquí donde se registra la información relativa a los operadores, los recursos del sistema, los objetos y sus propiedades.

Utilización de un distribuidor automático de llamadas (ACD) tiene la capacidad de administrar las llamadas entrantes y/o salientes, entre los operadores o grupos de operadores disponibles. El sistema cuenta con la facilidad de programar el algoritmo para el manejo de llamadas en espera y su distribución entre los operadores. Además de los algoritmos tradicionales para el enrutamiento y manejo de llamadas de espera, el ACD permite establecer criterios para la distribución de llamadas.

Basado en el conocimiento del operador (Ruteo basado en Habilidades). Por ejemplo si se identifica que el estudiante requiere información sobre retiro de materias, es posible transferir a un operador especialista en esa área.

El funcionamiento de este sistema se explica de la siguiente forma:

El estudiante realiza la llamada telefónica a la Universidad

El Correo de Voz, que posee la planta telefónica, le proporciona las diferentes opciones, a las que puede acceder, a través de la marcación de un número, de acuerdo al idioma o servicio que desea acceder.

El estudiante marca la opción, a la cual desea acceder y es aquí donde entra en funcionamiento, el programa ACD, el cual enruta la llamada al operador, de acuerdo a la opción seleccionada, ya que previamente en el software del ACD, han sido programados los enrutamientos hacia los operadores de acuerdo a las opciones definidas.

Es importante hacer notar que este subsistema de distribución automática de llamadas, se hace sumamente necesario, para la implantación de un Centro de Atención Telefónica, dada su funcionalidad, ya que permite buscar dentro de los operadores, el que está libre para atender la llamada del cliente al momento que ésta se recibe, y de esta manera evitar demoras en el tiempo de atención de la llamada entrante; además este subsistema puede complementarse con

el Sistema de colas interactivas, Monitor y Administración ACD o IVR, a fin de mejorar la calidad del servicio para la persona que llama.

Utilización de IVR (Respuesta Interactiva de Voz): Con el objeto de automatizar el proceso de recepción de llamadas y ofrecer servicios de valor agregado telefónico, se presenta el sistema de respuesta Interactiva de Voz o IVR. El IVR es un elemento de suma importancia al momento de automatizar procesos de consulta, toma de pedidos, envíos de reportes vía FAX y cualquier consulta de productos y/o servicios de la Empresa.

El IVR disminuye en gran medida la labor de servicio del operador, en virtud de su capacidad de ofrecer un servicio 7 días X 24 horas, los 365 días del año. Este servicio automatizado está en capacidad de reconocer al estudiante que le llama a través de la identificación ANI (Identificación Automática de Número) o digitando su número de carné.

Una vez identificado el cliente, el sistema puede localizar toda la información respectiva en la base de datos y ofrecer una primera línea de servicio de alta calidad.

Si el estudiante aún desea hablar con un operador, la llamada es transferida en conjunción con la información del mismo, lo que minimiza el tiempo de preguntas y respuestas y permite ofrecer la solución requerida.

Utilización de Monitor y Administrador ACD: El monitor ACD, permite obtener datos en tiempo real del comportamiento de las llamadas en espera en un momento determinado, reportes históricos configurables, reportes estadísticos con sus gráficos respectivos, reportes a la medida etc. El administrador del sistema tiene la posibilidad de cambiar los parámetros de una campaña en curso y asignar dinámicamente, operadores, estrategias de enrutamiento, manejo de colas, etc.

Utilización del Sistema de Colas Interactivas: Otro elemento asociado a las colas ACD, es la capacidad de integrar mensajes interactivos de espera. Esto significa que el estudiante puede escuchar mensajes mientras espera por ser atendido, con la posibilidad de interactuar con dichos mensajes. Otra facilidad es el anuncio de posición, que le indica al estudiante la posición de su llamada en la cola y un tiempo estimado de atención.

En caso que el estudiante no quiera esperar, los mensajes interactivos le permiten dejar un mensaje que le llamen posteriormente cuando el centro se encuentre con menos carga de trabajo.

Es importante aclarar que lo anterior se aplica tanto para el Centro de Atención Telefónica Sub-Contratado y propio, aunque la infraestructura, que se utiliza en los Centros de Atención Telefónica Sub-Contratados dependerá de los servicios que requiera la empresa (cliente), ya que cada una tiene necesidades y se dedica a actividades diferentes; sin olvidar, que las Empresas especializadas en brindar este servicio cuentan con una avanzada tecnología en equipo de telecomunicaciones, que permite brindar una diversidad de servicios, con la mejor calidad en atención al cliente.

Como parte de la Infraestructura necesaria, para la implantación de un Centro de Atención Telefónica, se presentan a continuación algunos principios de gran utilidad, para planear el diseño del Centro de

Atención Telefónica. Los principios se relacionan con el ambiente, ergonomía, espacio de trabajo y el diseño de las instalaciones.

El ambiente: Un ambiente productivo está constituido por un escenario

físico que refleje la actitud de la gerencia. Es serio y profesional pero refleja un sentimiento de respeto y preocupación por la comodidad de los representantes del Centro de Atención Telefónica que trabajan en él. Estos son algunos de los factores que fomentan la productividad:

Ergonomía: Es el término utilizado para definir la ciencia que estudia la relación entre las personas y su ambiente. Esto implica una relación de causa y efecto: si uno asegura que las personas estén cómodas y permanezcan sanas trabajando con sus herramientas de trabajo, se puede obtener buenos dividendos por un incremento en el empleo de la productividad y un decremento en las compensaciones a los empleados.

Espacio: Debe ser claro y aireado, con buena cantidad de luz natural durante el día, una temperatura agradable, bajos niveles de ruido, y mínimo tráfico de personas. Una alfombra acústica y paredes y techo a prueba de sonido ayuda a mantener el ruido en niveles aceptables.

Ventilación: Debido a que los operadores de un Centro de Atención Telefónica, han de trabajar muy cerca unos de otros, es crucial evitar una atmósfera pesada y viciada. Por lo anterior se requieren sistemas de aire acondicionado más grandes que los de oficinas normales.

1.14

Los Puestos de Trabajo: Al diseñar los cubículos de trabajo el propósito debe ser proporcionar un ambiente privado, pero no aislado. El puesto de trabajo debe facilitar la supervisión y el control sin restringir la eficiencia de los operadores, como si tuviesen que trabajar en un ambiente abierto. La mejor solución es un cubículo de tres lados.

Las características de un puesto de trabajo bien diseñado incluyen:

Paredes con altura mínima de 1.30 m

Equipo Telefónico (obviamente)

Espacio para guardar registros, fuera de la superficie de la mesa de trabajo

Suficiente superficie de trabajo para colocar guiones, cuadros y papeles sobre el escritorio. (ver anexo “A”)

✓ Diseño de las Instalaciones: Al diseñar el Centro de Atención Telefónica, se deberá tomar en consideración lo siguiente:

1.15 Ampliación: organizar las cosas de tal manera que se pueda ampliar las instalaciones, cuando sea necesario, sin cambiar lo que ya se tiene. Esto será más fácil, si al inicio se considera una distribución de tipo modular, pues lo único que tendrá que hacerse

para ampliar será agregar más módulos.

1.16

1.17 Configuración de los Cubículos: Los sistemas en que se pueden configurar los cubículos de tres lados son en cruz, filas, cuadrados y herradura. (ver anexo “B”)

De estas alternativas, la configuración en forma de herradura, es la más adecuada para fines de Centros de Atención Telefónica, ya que es muy modular: se amplía agregando otra herradura. Encaja bien en la mayoría de las áreas de oficina y permite un uso eficiente del espacio. Varía en tamaño y se presta para crear una sensación de equipo dentro de las sub unidades del centro.

3.7.3 Perfil del Personal

Como ya se mencionó anteriormente el manejo exitoso de un Centro de Atención Telefónica, está justificado en la optimización de los recursos del personal con el que se cuenta, por lo que lo primero que se debe tomar en cuenta para lograr esta optimización, es determinar exactamente el volumen y composición de llamadas a recibir (Recepción de llamadas) o generar (Generación de llamadas). El conocer este factor, permitirá definir el número de agentes necesarios

para atender la demanda de personas que llaman, de contar con un grupo mayor de lo necesario, los costos se verán afectados negativamente y se estará pagando por algo que no se está utilizando, de ser lo contrario, serán los clientes y la calidad del servicio ofrecido quienes le dirán a la Empresa lo mal que lo está haciendo.

Los factores más importantes de medición para el reclutamiento de personal, que se desempeñará en el Centro de Atención Telefónica, se muestran a continuación:

Es recomendable que todo postulante cumpla con el perfil deseado para la incorporación al equipo de trabajo, realizando los siguientes tests:

Evaluación Psicológica

Evaluación Ortográfica

Evaluación en Línea de Aptitudes.

Cualidades y capacidades personales de un operador de Centro de Atención Telefónica.

✓ Auto-disciplinado.

- ✓ Modales profesionales por teléfono.
- ✓ Auto-motivado.
- ✓ Capaz de superar objeciones.
- ✓ Capaz de enfrentar rechazo.
- ✓ Capaz de identificar y vender beneficios.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Extrovertido.
- ✓ Seguridad en si mismo.
- ✓ Capaz de trabajar bajo presión.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Excelente nivel ortográfico.

Guión de Entrevista donde se evalúa:

- ✓ Experiencia laboral y nivel de estudios realizados
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Comunicación
- ✓ Inclínación a la plaza
- ✓ Rasgos sociales
- ✓ Motivación.

(Ver anexo “C”)

3.7.3.1 Evaluación del Desempeño de los Operadores

La calidad del servicio entregado por el operador, se mide con evaluaciones de monitoreo de llamadas por el departamento de Control de Calidad, descubriendo así las fortalezas y debilidades de la plataforma. Los teleoperadores son evaluados durante sus funciones, a través de monitoreos continuos y evaluaciones formales con resultados expuestos al teleoperador. Los resultados son registrados en la ficha de aprendizaje de cada uno e informados al encargado del área.

La pauta de evaluación formal involucra los siguientes aspectos:

- Presentación
- Saludos
- Manejo de Guiones
- Dominio del tema
- Objetivo de la Campaña (captación de datos)
- Manejo de la Información
- Manejo de Objeciones (reclamos)
- Seguridad
- Aspectos Técnicos
- Lenguaje Adecuado

- Dicción
- Modulación
- Voz

Estos sistemas son tomados en base a un guión de monitoreo de llamadas, con un factor de peso asociado a cada uno de ellos. La escala es numérica, teniendo como mínima aprobación la nota de 80 puntos.

(Ver anexo D)

3.7.3.2 Evaluación de Capacitaciones

Se hace necesario evaluar el nivel de reacción, aprendizaje y actitudes, acciones que se realizan antes, durante y al final de la capacitación. La información obtenida en este proceso se transmite a los responsables de cada área y al personal del departamento, a través de un documento donde se incorporan todas las variables y resultados obtenidos inmediatamente finalizada la capacitación. Si esta resulta deficiente, se solicita una nueva capacitación para el aseguramiento de la calidad en la entrega del servicio.

El personal que asiste a la capacitación evaluado con pruebas escritas, que permitan registrar el grado de entendimiento de los objetivos de cada campaña y nivel de información retenida. Posteriormente, se sigue en terreno el grado de aplicabilidad de la capacitación para prevenir cualquier no conformidad.

3.7.3.3 Evaluación de Productividad

Cada responsable de área, tiene acceso a información relacionada con la productividad general de cada nivel e individual de cada teleoperador, pudiendo de esta forma revisar los indicadores duros (cantidad de registros llamadas atendidas, encuestas realizadas, etc.) y tomar acciones para el logro de objetivos de cada campaña.

3.7.4 Flujo de Proceso de un Centro de Atención Telefónica

La diferencia principal entre el flujo de proceso de un Centro de Atención Telefónica propio y sub-contratado, es la ubicación física de

la Base de Datos, la cual para el caso del Centro de Atención Telefónica Sub-contratado, se encontrará siempre en las instalaciones de la Empresa cliente, ya que está sujeta a modificaciones por las actualizaciones de datos, que periódicamente deben hacerse, para que la información que se brinde sea confiable. A continuación, se presenta su funcionalidad.

El alumno realiza la llamada telefónica al Centro de Atención Telefónica, la cual se conecta a la planta telefónica de la Universidad (Concentrador y distribuidor de llamadas), momento en el cual el cliente escucha las opciones a las que puede acceder, luego el usuario o cliente selecciona a través del teclado del teléfono la opción a la que desea ingresar, y es aquí donde interviene el Distribuidor Automático de Llamadas (ACD), el cual transfiere la llamada al operador que se encuentre disponible, una vez ha sido asignada la llamada a dicho operador, el Integrador Telefónica y Cómputo (CTI) muestra los datos de información del cliente, en la pantalla del computador del agente, los cuales son tomados de la base de datos, conectada a través del servidor.

Este flujo de proceso es aplicable, tanto para llamadas entrantes y salientes, ya que en el caso de llamadas salientes, la Universidad

define previamente la base de datos de sus alumnos, a la cual se le desea brindar cualquiera de los servicios de generación de llamadas y mediante el sistema de marcado predictivo se enlaza la llamada al estudiante, el cual reconoce al momento de establecer contacto en la línea, luego la llamada es transferida al operador disponible, continuando con el proceso descrito en el párrafo anterior.

Los componentes con sus respectivas funciones, que intervienen el proceso de atención de llamadas, se describen a continuación:

Arquitectura alumno / servidor:

Este flujo, presenta una arquitectura alumno / servidor, lo cual permite brindar un tiempo más rápido de respuesta, debido a que la operadora que atiende la llamada telefónica, cuenta en su PC (computadora), con las aplicaciones necesarias (software), para realizar las operaciones de respuesta, que en el momento se le está consultando, con lo cual no se sobrecargan los recursos del servidor.

Este sistema esta conformado por varios módulos interconectados en una red LAN (Red de Área Local), la cual es similar a un cable telefónico, y permite que el flujo de información, sea más rápido y continuo. Conectados a la red LAN, están los módulos ACD, CTI, Agente y Supervisor.

CTI

La interfaz CTI (Integración de cómputo y teléfono) toma información de los Sistemas Telefónicos, datos compartidos en los computadores y una aplicación funcionando en los computadores, los integra y presenta al usuario una información combinada de manera muy útil. La aplicación CTI puede incluso monitorear los distintos recursos de información.

Las aplicaciones del CTI, en los Centro de Atención Telefónica son:

RECEPCIÓN DE LLAMADAS: Provee al agente con una pantalla donde aparecen los datos e información de la cuenta del cliente cuando la llamada está entrando al escritorio del agente.

GENERACIÓN DE LLAMADAS: La llamada se realiza usando los registros del cliente y listas de llamadas, es decir el sistema hace la llamada predictiva tomando información de la base de datos. Esta llamada es catalogada así, ya que el sistema filtra tonos ocupados, no contestados, contestadores automáticos y fax, para enviar a los agentes solamente las llamadas que sean afectivas con contacto humano.

En cualquiera de estos casos el agente realiza un saludo personalizado, ya que en su pantalla está la información del cliente.

✓

ACD:

Como se explicó anteriormente, el ACD (Distribuidor automático de llamadas), es una herramienta para tráfico y flujo de llamadas. El Sistema de distribución automático de llamadas tiene la capacidad de administrar las llamadas entrantes y salientes entre los operadores o grupo de operadores disponibles.

✓ Base de Datos:

El sistema cuenta con un manejador de base de datos, que permite configurar las variables del sistema. Esta base de datos, es la columna vertebral de la plataforma Centro de Atención Telefónica, y es allí donde se registra la información relativa a los clientes, operadores y campañas.

Operador:

Cada estación de trabajo del operador está conformada por un teléfono, con su diadema y un computador personal, lo que permite tener acceso a la información, requerida para atender al cliente en forma rápida y efectiva. Este computador está conectado a la red LAN.

El software del agente cuenta con las facilidades de telefonía básicas, llamada en espera, transferencia de llamadas entre otras, y el Despliegue Automático de Pantalla (Screen Pop), para desplegar la información del cliente.

Igualmente tienen a su alcance la programación de llamadas, dado el caso de que se desee contactar nuevamente al cliente en una fecha y/u hora específica, y marcación a través de un pad telefónico si el cliente en ese instante se encuentra en otro sitio.

También es posible publicar en el Despliegue Automático de Pantalla (Screen- Pop) una pauta del diálogo que el agente entablaría con el cliente.

Supervisor:

Cuenta con niveles de autorización necesarios para solución de problemas con los operadores y los clientes, definición de funciones, grupos de operadores y campañas. La estación de trabajo debe estar en un lugar estratégico donde pueda controlar y monitorear todo el movimiento de llamadas del Centro de Atención Telefónica.

3.8 Técnicas de Control de Calidad del Servicio del Centro de Atención

Telefónica:

Existen técnicas de control de calidad para medir los resultados del servicio de un Centro de Atención Telefónica, ya sea este propio o sub-contratado

3.8.1 Formas de Medir la Calidad

Control Cualitativo:

El control de calidad se realiza a través de auditorías telefónicas para proceder al perfeccionamiento necesario del equipo y determinar los programas adecuados. Periódicamente se evalúa una muestra de

llamadas que resulte claramente representativa, y de los resultados obtenidos de esta evaluación se deben de elaborar:

- Informes internos que sirven de apoyo a los supervisores en su función de asesoramiento y capacitación de los operadores que se encuentran a su cargo.
- Informes externos que sirven de apoyo para la tarea del ejecutivo encargado, en su labor de asesoramiento a la empresa cliente en la mejora continua de los procedimientos y estrategias comerciales.

Evaluación Cualitativa:

Se realiza sobre la base de observación de los siguientes criterios que a su vez, se descomponen en sub criterios:

- (a) Comunicación
- (b) Actitud hacia el Cliente
- (c) Resolución de la llamada
- (d) Conocimientos propios del servicio

(a) Comunicación:

Los componentes de la comunicación que toman una especial importancia son:

- La Voz: La voz que oye el cliente, es la imagen que se transmite de la empresa. Se consideran aspectos fundamentales para su calificación: la entonación, la modulación, la articulación, el timbre, el volumen y el ritmo.
- El Vocabulario: Este debe ser rico, positivo y correcto siendo capaz el operador de adaptar el vocabulario al perfil sociocultural de cada cliente.
- Capacidad de Expresión: Se califica la fluidez verbal del operador así como la habilidad de expresar las ideas de forma clara, precisa, ordenada, correcta y positiva.
- Apertura y Cierre: En este apartado se califica la habilidad del operador de favorecer la imagen de la empresa durante la apertura y cierre de la conversación, siguiendo siempre el protocolo establecido en las normas de actuación.
- Escucha Activa: Es la capacidad de mantener la conversación viva por medio de intervenciones que hacen sentir al

interlocutor que se le está prestando la máxima atención de sus explicaciones.

- Capacidad de Escuchar: Es la habilidad de analizar y comprender de forma eficaz las ideas expuestas verbalmente por el interlocutor.

(b) Actitud hacia el Cliente

“Se contemplan los siguientes aspectos que son básicos para establecer una conversación agradable:

- Amabilidad: Se califica la habilidad del operador para transmitir amabilidad y predisposición a la ayuda, creando un clima agradable durante la conversación y contribuyendo a crear una buena imagen de la empresa.
- Adaptación: Es la habilidad de adecuación ante situaciones adversas, conflictivas y/o cambiantes adoptando una actitud correcta y diplomática hacia el cliente.
- Personalización: La habilidad de implicar al cliente atrayendo su interés

- Seguridad: En la habilidad que demuestra el operador para transmitir serenidad, tranquilidad y confianza en el servicio adoptando ante todo tipo de situaciones una actitud firme y segura.

(c) Resolución de la Llamada

Es la capacidad demostrada para adoptar soluciones de forma eficiente y ágil, se califican los siguientes aspectos:

- Capacidad: Es la capacidad que demuestra el operador para aportar soluciones propias y de forma eficiente cumpliendo en todo momento los procedimientos establecidos para la resolución de llamadas.
- Implicación: Es el grado de compromiso y responsabilidad en la resolución de la consulta y/o reclamo, etc, profundizando al máximo en el proceso resolutivo y aclarando las posibles dudas que al cliente le puedan surgir en el futuro.
- Agilidad Resolutiva: Es la capacidad demostrada por el operador para adoptar soluciones de forma ágil y dinámica.

- Pro actividad: Es la habilidad de adoptar una actitud comercial durante el proceso resolutivo aprovechando las oportunidades de venta, tanto para captar nuevos clientes como para informar de servicios útiles para el interlocutor.”⁶

(d) Conocimientos Propios del Servicio

En esta fase se valoran los conocimientos demostrados sobre cada uno de los aspectos relacionados con información solicitada en cada uno de los servicios. Los aspectos a evaluar son:

- Conocimiento general del Servicio
- Especificaciones para cada servicio
- Duración de las diferentes promociones
- Procedimientos Involucrados.

3.9 Auditoria de los Servicios

Es necesario realizar auditorias para evaluar el desempeño de los operadores, a través de la medición de los criterios establecidos en las formas de medir la calidad. Este proceso consiste en intervenir la llamada telefónica que esta realizando el teleoperador y monitorear la conversación. El responsable de

⁶ <http://www.memvers.pripod.com.co/saviromero/pordondeempezar./htm>

realizar la auditoría puede ser el Gerente, Coordinador o Supervisor.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

11. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1 General

Determinar si el diseño y administración de un Centro Telefónico en la universidad Tecnológica de El Salvador, contribuirá a la interacción efectiva con los estudiantes.

11.2 Específicos

1.2.1 Determinar cómo el desarrollo de una nueva herramienta tecnológica, contribuirá a la eficiencia en la interacción entre estudiantes y universidad.

1.2.2 Proponer un modelo de Call Center a la Universidad Tecnológica de El Salvador, que permita una mayor eficiencia en la interacción entre

estudiantes y universidad y que se adecue a su infraestructura y tecnología.

12. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrolló una investigación del tipo exploratoria, porque el tema es un problema de investigación poco estudiado, a demás que al estudiar la literatura reveló que el tema de los Centros de Atención Telefónica es un tema nuevo que ha resultado del avance de la tecnología.

13. POBLACIÓN Y MUESTRA

13.1 Población

La población está comprendida por 17,338 personas, distribuidos así: 16,959 estudiantes, 369 catedráticos y 10 empleados de la Dirección Corporativa. Esta estratificación de la población obedece a que cada categoría tiene una diferente percepción del problema en estudio.

13.2 Unidades de Análisis

Se consideraron como unidades de análisis a los estudiantes de las diferentes facultades, carreras y de los diferentes niveles educativos, así como también a los diferentes catedráticos de las facultades que posee actualmente la Universidad; incluyendo además a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos de la Dirección Corporativa.

13.3 Muestra

Para la selección de las muestras de los estudiantes y catedráticos se utilizó el método probabilístico estratificado, en el que cada sujeto de análisis se escogió al azar, por lo que tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados; a la vez se estratificó ya que se utilizaron diferentes tamaños de muestra para cada estrato de la población general. “Para obtener el tamaño muestral se aplicó la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 P q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P q} \quad \text{” } ^7$$

Donde n = tamaño de la muestra

N = Población (16,959)

Z = Coeficiente de confianza (95%)

⁷ Weston F. Copeland “Finanzas y Administración” Editorial McGraw Hill 9ª Edición México 1995

P = Probabilidad de ocurrencia del evento (0.5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E = Error de la muestra (0.05)

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (16,959)}{(16,959 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{16,287.42}{43.36} = 375.63$$

n = 376 Estudiantes

Distribución Muestral

TIPO DE PERSONAL	Cantidad
Alumnos de Primer Ciclo	75
Alumnos de Quinto Ciclo	113
Alumnos de Décimo Ciclo	188
TOTAL	376

Catedráticos

La distribución muestral de los catedráticos de las diferentes facultades de la universidad, se efectuó estratificando toda la población de catedráticos en cuatro categorías siendo estas la Facultad de Economía, Ingeniería, Humanidades y Derecho. Para determinar el tamaño de la muestra se ocupó la fórmula estadística para poblaciones finitas y estratificadas, según los datos siguientes:

$$n = \frac{Z^2 P q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P q}$$

Donde n = tamaño de la muestra

N = Población (369)

Z = Coeficiente de confianza (95%)

P = Probabilidad de ocurrencia del evento (0.5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E = Error de la muestra (0.05)

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (369)}{(369 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{354.39}{1.88} = 188.50$$

n = 189 Catedráticos

Nota: Debido a que en el momento que se efectuaron las encuestas era período de interciclo, en el cual el número de catedráticos en funciones es mucho menor al período normal de clases, se tomó la decisión, a sugerencia del asesor técnico, de reducir la muestra a 80 catedráticos.

Distribución Muestral

CATEDRÁTICOS	Cantidad	Muestra
Facultad de Economía	130	67
Facultad de Ingeniería	116	59
Facultad de Humanidades	89	46
Facultad de Derecho	34	17
TOTAL	369	189

Empleados de la Dirección de Comunicación Corporativa

Considerando que el total de empleados de esta dirección es de diez, el cuestionario se aplicará a la totalidad de la población.

Distribución de la Población

PUESTO	Cantidad
Directora	1
Asistente	1
Secretarias	2
Colaboradores	2
Televisión	4
TOTAL	10

14. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

14.1 Métodos de la Investigación

En esta investigación básicamente se utilizó el método científico no experimental, ya que por objetividad permite ver la realidad en forma progresiva, a través de un proceso que se desarrolla por etapas a partir del planteamiento del problema; en seguida se establecen los objetivos de la investigación y la forma en que se alcanzarán los mismos.

También se empleó el método deductivo, el cual nos permite partir de lo general a lo particular; así mismo el método inductivo mediante el cual se parte de premisas particulares para llegar a lo general; por medio de la opinión

de los estudiantes, catedráticos y personal de la Unidad de Comunicación Corporativa.

14.2 Técnicas

Las técnicas a emplearse en la realización de este estudio son las siguientes:

La encuesta, la entrevista y la observación directa.

14.2.1 Encuesta

La técnica de encuesta utilizada nos permitió obtener la información requerida de las unidades primarias del muestreo, en este caso representados por los estudiantes, catedráticos y empleados de la Dirección Corporativa.

14.2.2 Entrevista

Se realizó una entrevista dirigida específicamente a la Directora Corporativa de la universidad; para obtener información más amplia sobre lo equipos telefónicos y redes que posee la universidad.

14.2.3 Observación Directa

Para complementar la información se hizo uso de la observación directa mediante el recorrido por las instalaciones de la universidad, para determinar y comprender el desarrollo de las diferentes actividades de consulta que efectúan los estudiantes en las diferentes dependencias de la universidad.

15. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos se obtuvieron por medio de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación antes descritos, los cuales al ser analizados e interpretados permitieron establecer la propuesta de solución al problema en estudio.

16. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento diseñado para la obtención de la información fue el cuestionario. Para facilitar la recolección de la información se utilizaron tres diferentes tipos de cuestionarios dirigidos a estudiantes, catedráticos y empleados de la Dirección Corporativa. Los cuestionarios poseen preguntas cerradas y abiertas lo que permitió obtener información precisa y objetiva.

17. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recopilados de los cuestionarios han sido ordenados, tabulados y procesados en cuadros de doble entrada, (hojas electrónicas de Excel) los cuales nos facilitaron la obtención de porcentajes y permitieron formular conclusiones más consistentes.

18. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Por el tipo de investigación que se realizó fue necesario analizar los resultados individuales de cada pregunta mediante un análisis descriptivo a través de los porcentajes obtenidos en la respectiva tabulación, lo cual nos permitió conocer las diferentes tendencias del tema cuestionado; posteriormente realizamos la conjugación e interpretación general de todas las respuestas obtenidas relativas a un mismo tema.

18.1 Análisis de Preguntas Realizadas a Estudiantes

Pregunta No.1

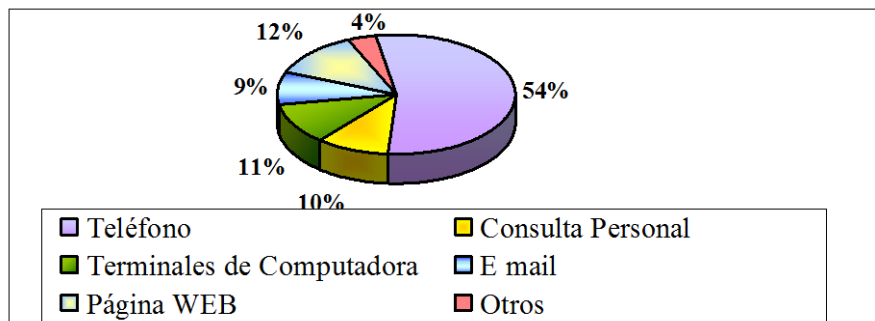
¿Cuál o cuáles de los siguientes medios de Consulta de Información considera usted que es más efectivo y al cual tiene más acceso?

Objetivo

Identificar cuál es el medio de consulta de información más efectivo y accesible para los alumnos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Teléfono	234	54%
Consulta Personal	47	10%
Terminales de Computadora	49	11%
E mail	38	9%
Página WEB	52	12%
Otros	16	4%
TOTAL	436	100%

Gráfico No.1



Análisis

Se concluye en forma clara y enfática que el medio de consulta de información más efectivo y de mayor acceso para los alumnos de la Universidad Tecnológica es el teléfono observándose una abrumadora mayoría en la preferencia de este medio ya que obtuvo el 54% de la muestra y

siguiendo en menor escala los medios de consulta Página Web, terminal de computadora y e-mail.

Pregunta No.2

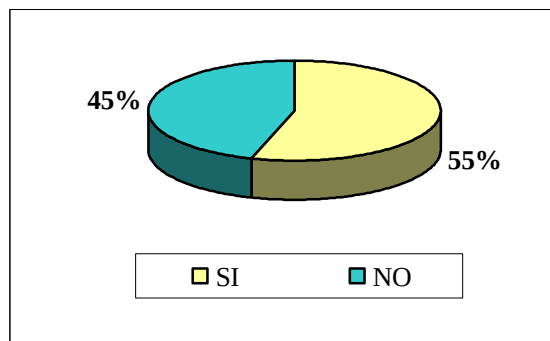
¿Sabe usted qué es un Centro de Atención Telefónica (Call Center)?

Objetivo

Determinar si los alumnos están familiarizados con el término Call Center.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	207	55%
NO	172	45%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.2



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta interrogante se concluye que una mayoría no significativa sí domina el concepto general de lo que es un Centro de Atención Telefónica; pero a la vez es importante puntualizar que una minoría sustancial al momento de la encuesta desconoce el concepto general de un Centro de Atención Telefónica.

Pregunta No.3

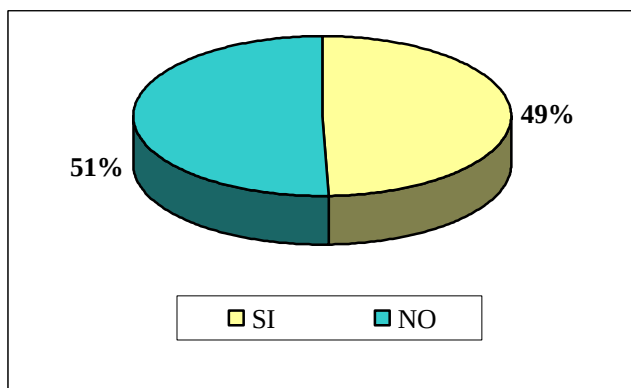
¿Ha utilizado un centro de atención telefónica?

Objetivo

Identificar si los alumnos han hecho uso de algún Call Center.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	187	49%
NO	192	51%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.3



Análisis

Al analizar las respuestas obtenidas en esta interrogante nos demuestra que la mitad de la muestra de los estudiantes no tienen experiencia en el uso de un Centro de Atención Telefónica.

Pregunta No.4

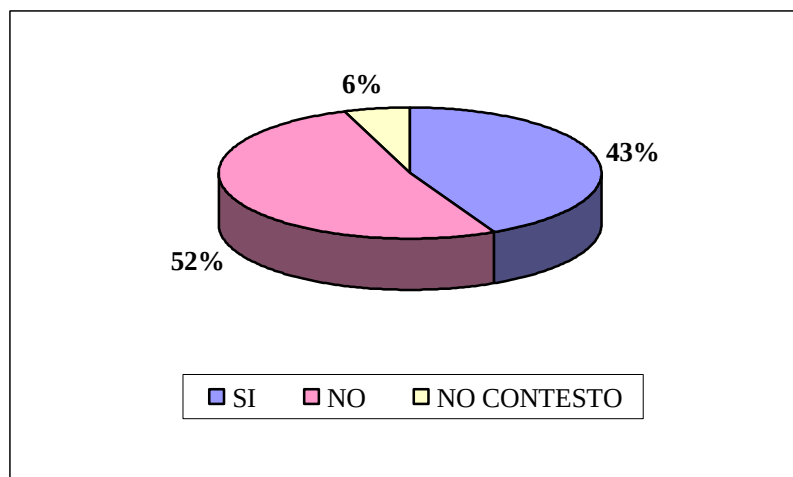
¿Alguna vez ha obtenido algún beneficio con la utilización de un Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Investigar si los alumnos han obtenido beneficios en el uso de un Call Center y a la vez cuáles han sido los que a su criterio y experiencias son los logros más importantes.

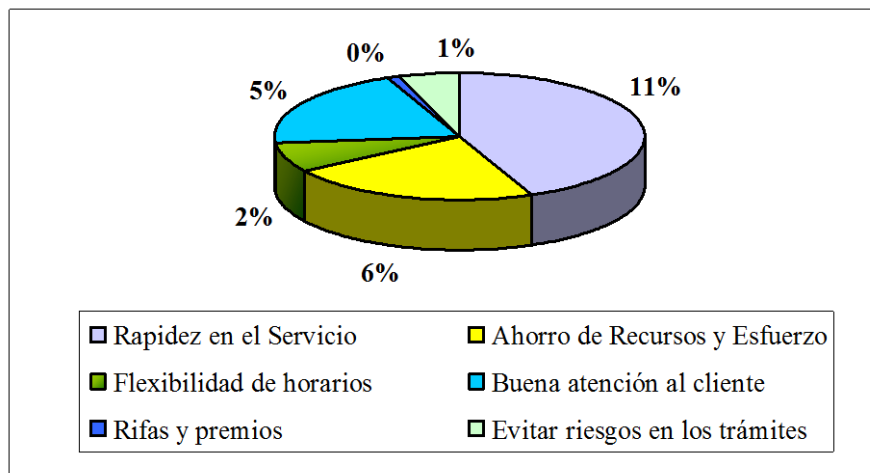
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	162	43%
NO	196	52%
NO CONTESTÓ	21	6%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.4



¿Qué tipo de beneficios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Rapidez en el Servicio	41	11%
Ahorro de Recursos y Esfuerzo	21	6%
Flexibilidad de horarios	7	2%
Buena atención al cliente	19	5%
Rifas y premios	1	0%
Evitar riesgos en los trámites	5	1%
TOTAL	94	25%



Análisis

Es importante mencionar que la presente pregunta está vinculada o es dependiente de la anterior, por consiguiente se determina que el 51% que no ha recibido beneficios en el uso de un Centro de Atención Telefónica se debe a que todavía no ha tenido la oportunidad de utilizar uno de ellos. En cambio es relevante el resultado positivo que han tenido los alumnos que sí han hecho uso de uno de ellos ya que el 87% sí obtuvo beneficios, siendo éstos los principales la rapidez en el servicio, el ahorro de recursos y esfuerzos y la buena atención al cliente en ese orden.

Pregunta No.5

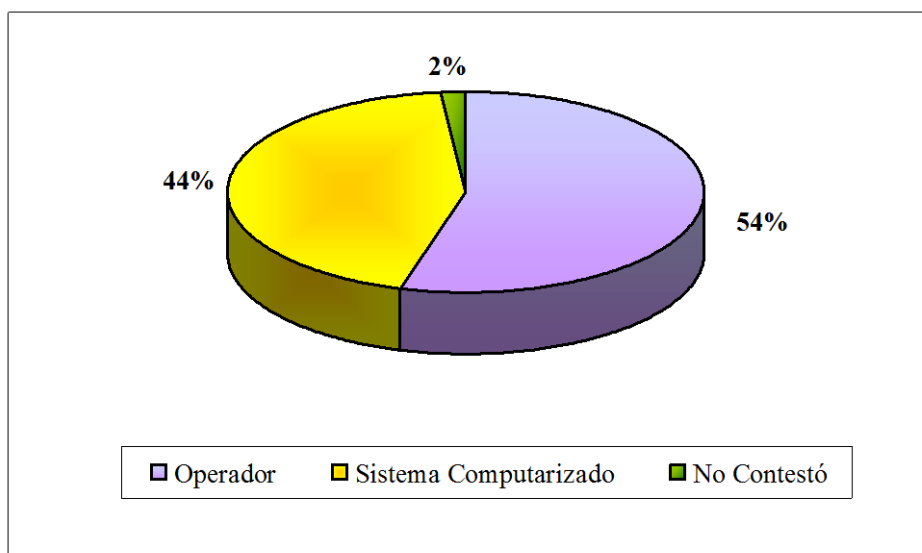
¿En su opinión, prefiere ser atendido por un operador o realizar sus consultas a través de un sistema computarizado?

Objetivo

Identificar la preferencia de los alumnos en el sistema de atención telefónica, es decir, ser atendidos por una persona o una máquina al realizar consultas.

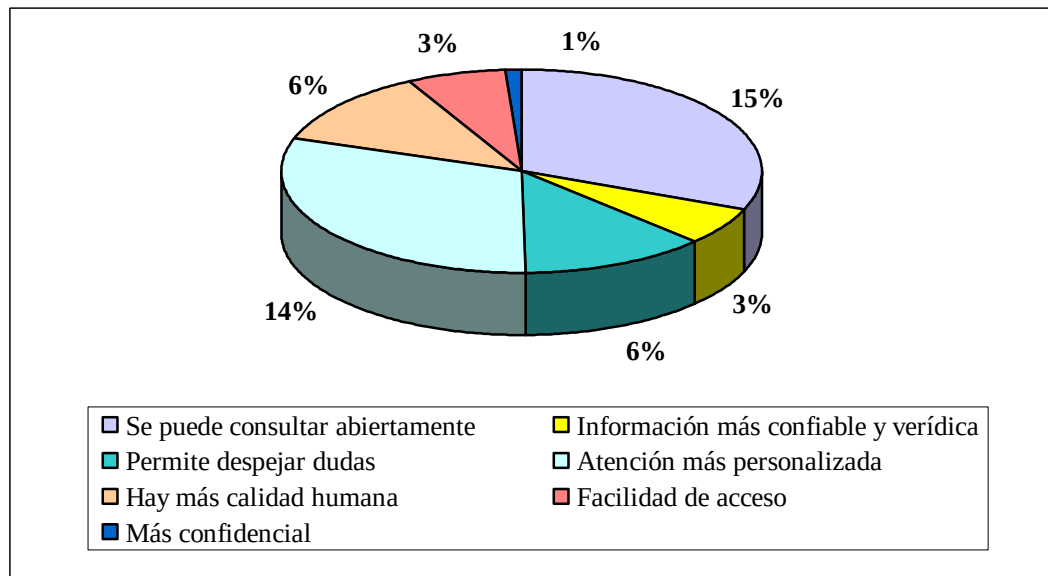
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Operador	206	54%
Sistema Computarizado	167	44%
No Contestó	6	2%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.5



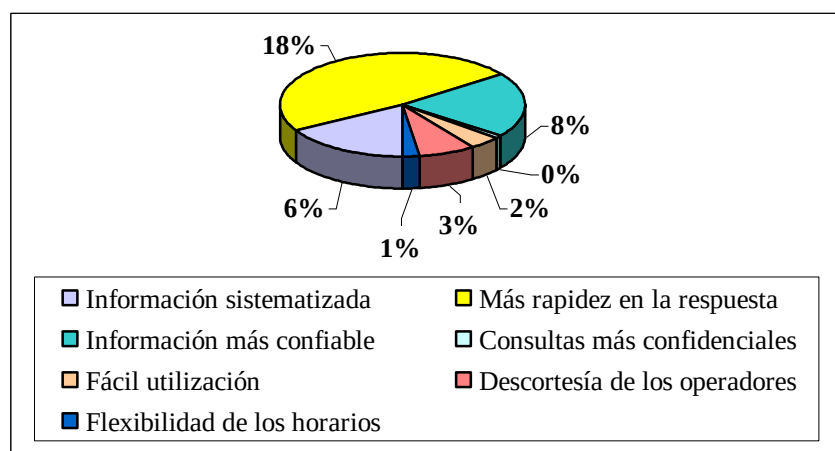
¿Por qué Operador?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Se puede consultar abiertamente	55	15%
Información más confiable y verídica	11	3%
Permite despejar dudas	22	6%
Atención más personalizada	54	14%
Hay más calidad humana	21	6%
Facilidad de acceso	12	3%
Más confidencial	2	1%
TOTAL	177	47%



¿Por qué Sistema Computarizado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Información sistematizada	24	6%
Más rapidez en la respuesta	69	18%
Información más confiable	29	8%
Consultas más confidenciales	1	0%
Fácil utilización	6	2%
Descortesía de los operadores	11	3%
Flexibilidad de los horarios	3	1%
TOTAL	143	38%



Análisis

El medio de mayor preferencia de los alumnos para ser atendidos en un Centro de Atención Telefónica es el sistema que funciona a través de un operador, ya que de acuerdo a la opinión de los encuestados este es un medio que presenta las características de consulta abierta, atención más personalizada y permite despejar dudas en forma directa; por otra parte existe una cantidad significativa que prefiere el sistema computarizado señalando como virtudes principales de éste la rapidez en la respuesta, la confiabilidad de la información y que la información se encuentra más organizada.

Pregunta No.6

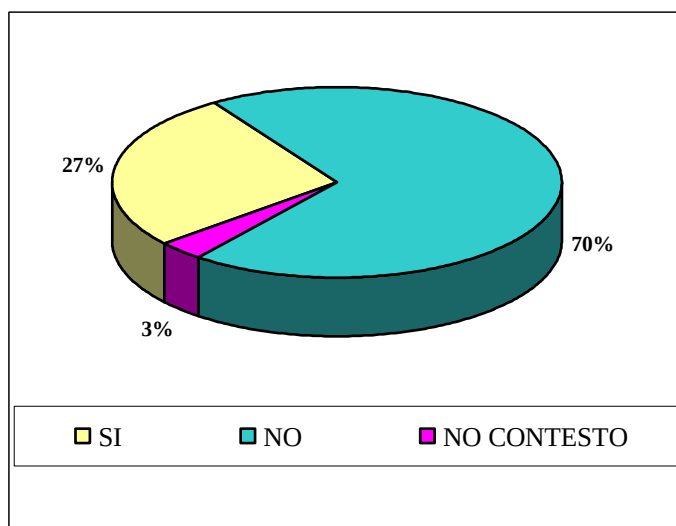
¿Ha tenido experiencias negativas, en el servicio que le ha brindado un Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Establecer si existen deficiencias en el uso de un Centro de Atención Telefónica y a la vez investigar qué tipos de experiencias negativas han tenido.

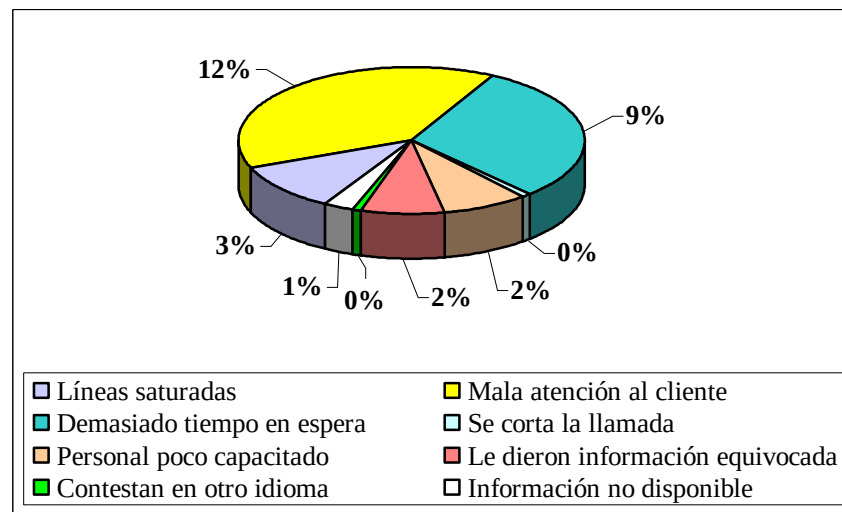
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	103	27%
NO	263	70%
NO CONTESTÓ	13	3%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.6



Si marcó SÍ, ¿cuál fue su experiencia?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Líneas saturadas	12	3%
Mala atención al cliente	44	12%
Demasiado tiempo en espera	34	9%
Se corta la llamada	1	0%
Personal poco capacitado	9	2%
Le dieron información equivocada	9	2%
Contestan en otro idioma	1	0%
Información no disponible	3	1%
TOTAL	113	30%



Análisis

Una mayoría significativa de los estudiantes que han hecho uso de los Centros de Atención Telefónica no han tenido a la fecha ninguna mala experiencia en la utilización de los mismos y una minoría equivalente al 27% señaló entre las principales causas de mala calidad de este servicio: demasiado tiempo en espera, mala atención al cliente y líneas saturadas.

Pregunta No.7

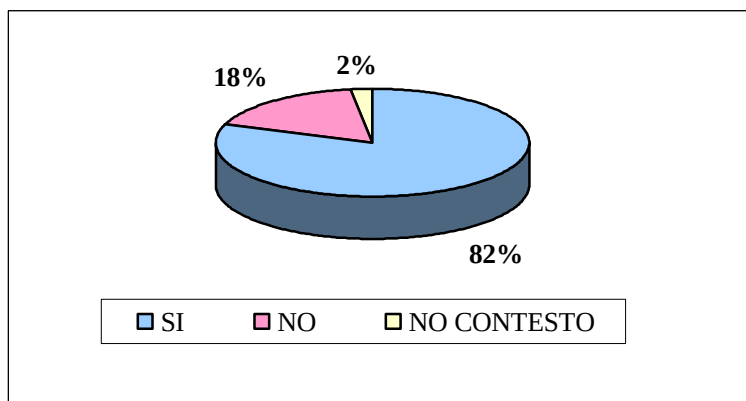
A su criterio, ¿Piensa que la utilización de un Centro de Atención Telefónica mejorará la calidad del Servicio al estudiante que brinda la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo

Determinar la predicción de los alumnos en cuanto si los Call Center mejorarán la calidad del servicio de información.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	153	82%
NO	33	18%
NO CONTESTÓ	1	2%
TOTAL	187	100%

Gráfico No.7



Análisis

De acuerdo al criterio de los alumnos que manifestaron tener experiencia en el uso de un Centro de Atención Telefónica, la implantación del mismo mejorará sustancialmente la calidad de los servicios que la Universidad brinda al estudiante ya que el 82% de los encuestados así lo confirmó.

Pregunta No.8

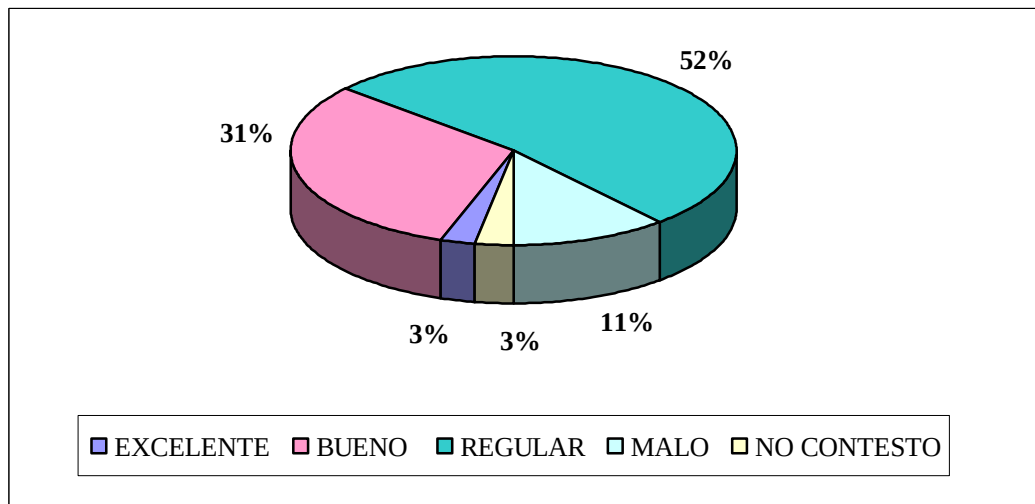
¿Cómo conceptúa usted el actual sistema de atención de consultas de alumnos que posee la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo

Cualificar el actual sistema de información de la Universidad.

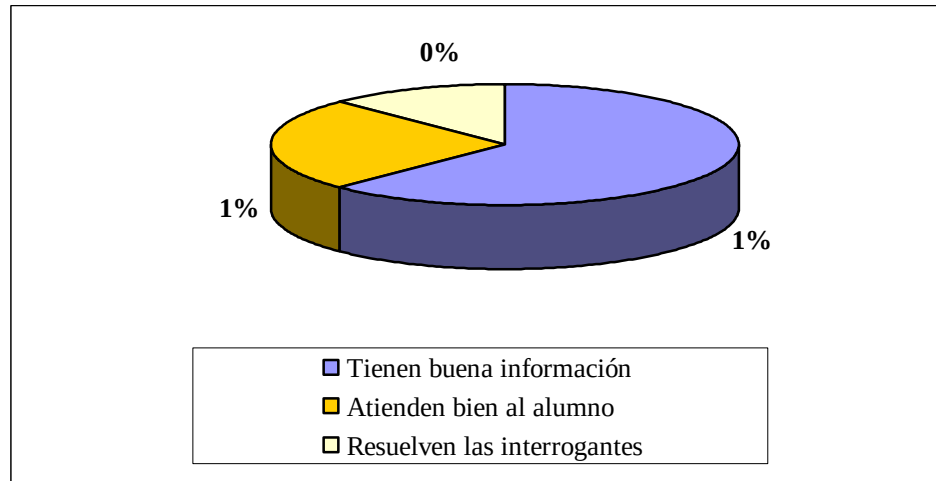
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	10	3%
BUENO	117	31%
REGULAR	198	52%
MALO	43	11%
NO CONTESTÓ	11	3%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.8



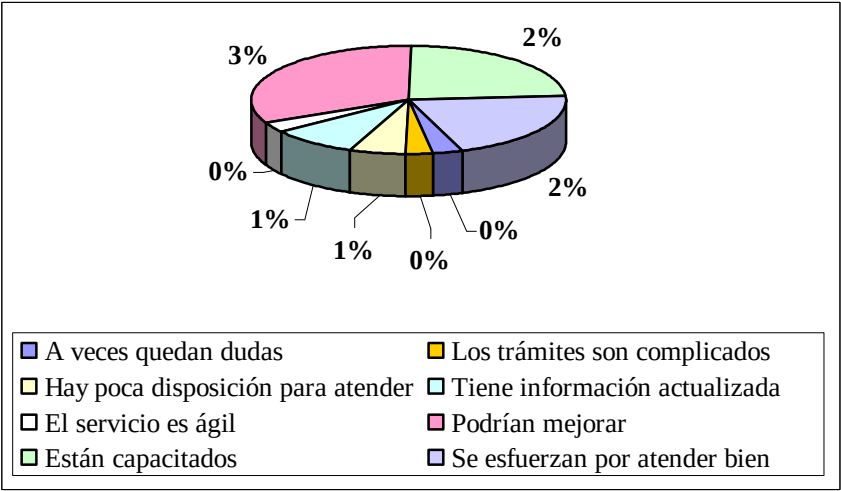
Excelente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Tienen buena información	5	1%
Atienden bien al alumno	2	1%
Resuelven las interrogantes	1	0%
TOTAL	8	2%



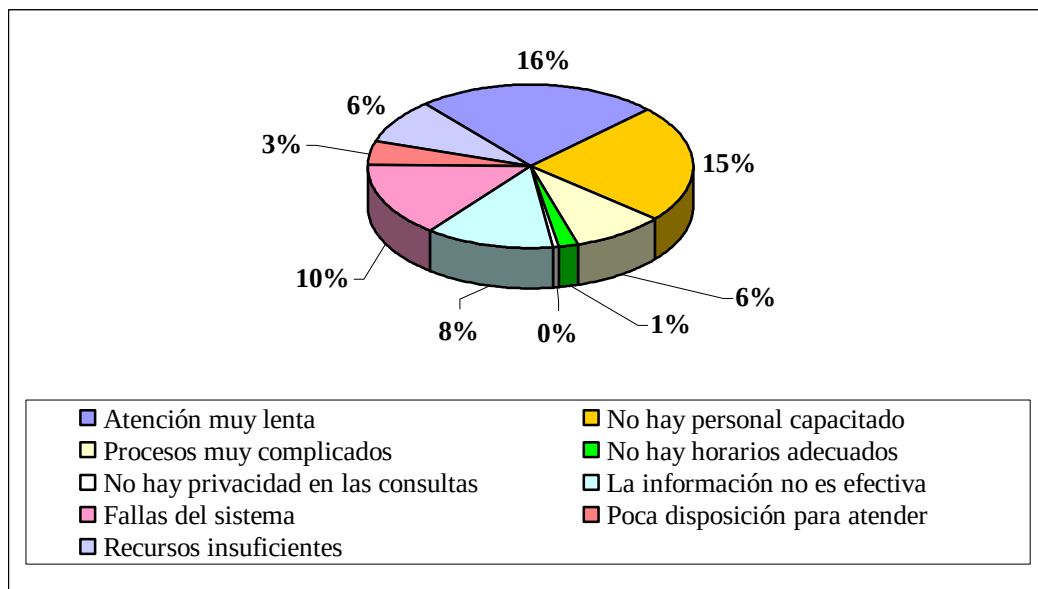
Bueno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
A veces quedan dudas	1	0%
Los trámites son complicados	1	0%
Hay poca disposición para atender	2	1%
Tiene información actualizada	3	1%
El servicio es ágil	1	0%
Podrían mejorar	11	3%
Están capacitados	8	2%
Se esfuerzan por atender bien	7	2%
TOTAL	34	9%



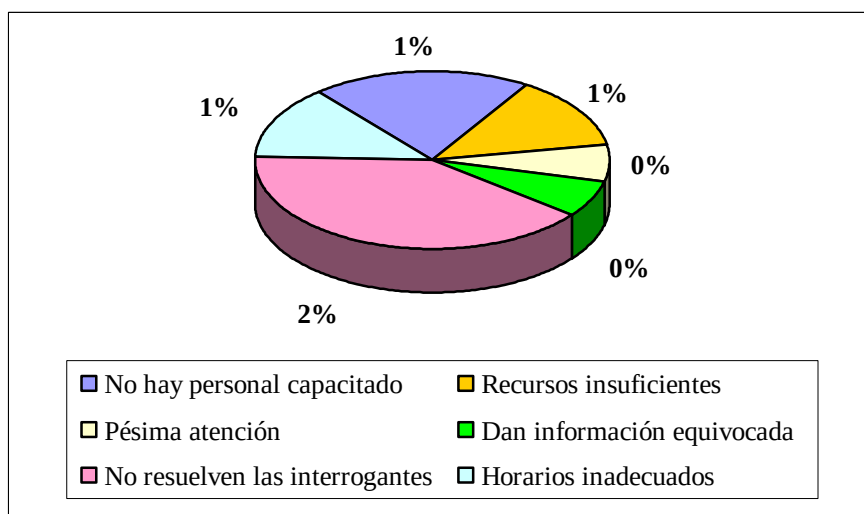
Regular

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención muy lenta	60	16%
No hay personal capacitado	58	15%
Procesos muy complicados	23	6%
No hay horarios adecuados	5	1%
No hay privacidad en las consultas	1	0%
La información no es efectiva	32	8%
Fallas del sistema	37	10%
Poca disposición para atender	12	3%
Recursos insuficientes	22	6%
TOTAL	250	66%



Malo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
No hay personal capacitado	3	1%
Recursos insuficientes	2	1%
Pésima atención	1	0%
Dan información equivocada	1	0%
No resuelven las interrogantes	6	2%
Horarios inadecuados	2	1%
TOTAL	15	4%



Análisis

Al analizar los datos obtenidos en la respuesta a esta interrogante lo más importante es señalar que más de la mitad de los encuestados concuerda en calificar de regular el actual sistema de atención de consultas que posee la Universidad, señalando entre las principales deficiencias la atención lenta, falta de personal capacitado y fallas continuas en el sistema.

Pregunta No.9

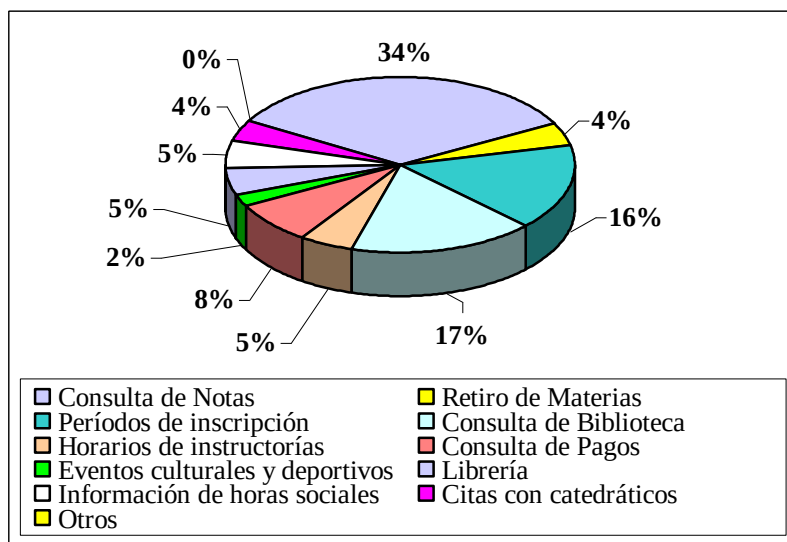
¿Qué áreas de consulta considera usted que utiliza con mayor frecuencia?

Objetivo

Identificar las áreas de mayor consulta requeridas por los alumnos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Consulta de Notas	286	34%
Retiro de Materias	34	4%
Períodos de inscripción	136	16%
Consulta de Biblioteca	145	17%
Horarios de instructorías	46	5%
Consulta de Pagos	63	8%
Eventos culturales y deportivos	16	2%
Librería	43	5%
Información de horas sociales	42	5%
Citas con catedráticos	30	4%
Otros	1	0%
TOTAL	842	100%

Gráfico No.9



Análisis

El área de mayor número de consultas de los estudiantes es la que se refiere a la de información de notas siguiéndole en orden descendente las consultas de biblioteca y los períodos de inscripción.

Pregunta No.10

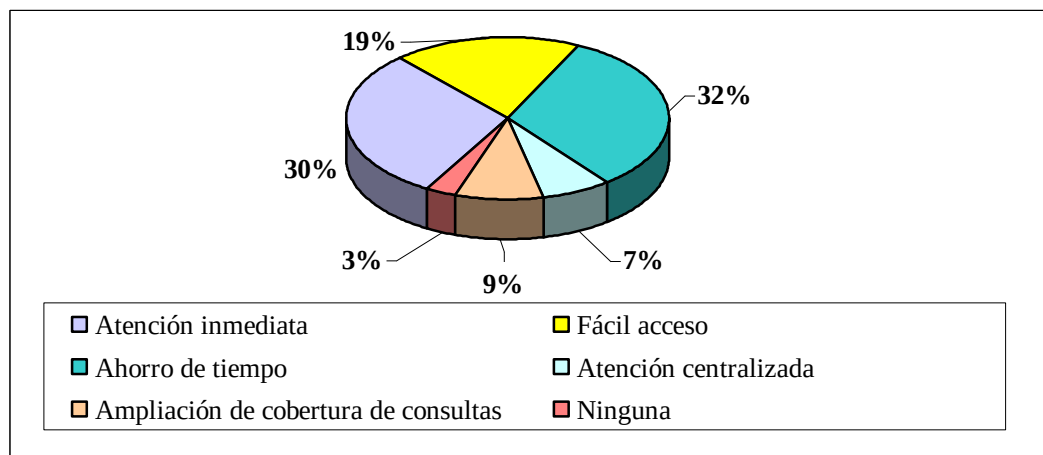
¿Cuáles serían los mayores beneficios que usted obtendría al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad?

Objetivo

Identificar qué beneficios traerá a los estudiantes la implementación de un Call Center.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención inmediata	213	30%
Fácil acceso	134	19%
Ahorro de tiempo	218	32%
Atención centralizada	48	7%
Ampliación de cobertura de consultas	60	9%
Ninguna	24	3%
TOTAL	697	100%

Gráfico No.10



Análisis

El ahorro de tiempo y la atención inmediata serían de acuerdo a los encuestados los mayores beneficios, así como también la facilidad de acceso al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad Tecnológica.

Pregunta No.11

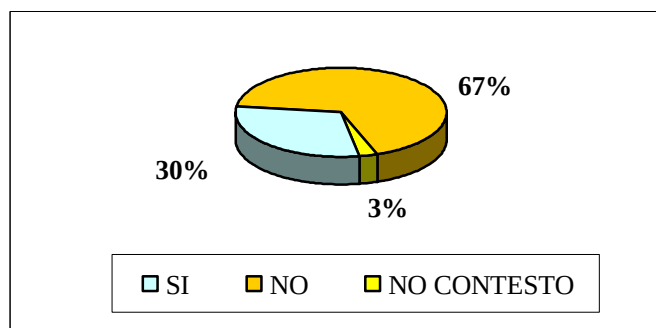
¿Lo mantiene oportunamente informados la Universidad Tecnológica sobre los aspectos que le benefician o afectan en sus estudios?

Objetivo

Determinar si la Universidad posee un sistema de información eficiente y oportuno en lo referente a aspectos importantes de sus estudios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	114	30%
NO	254	67%
NO CONTESTÓ	11	3%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.11



Análisis

El actual sistema de información que posee la Universidad Tecnológica es deficiente al no cumplir con el objetivo de oportunidad, esto se concluye debido que el 67% de los encuestados así lo calificó.

Pregunta No.12

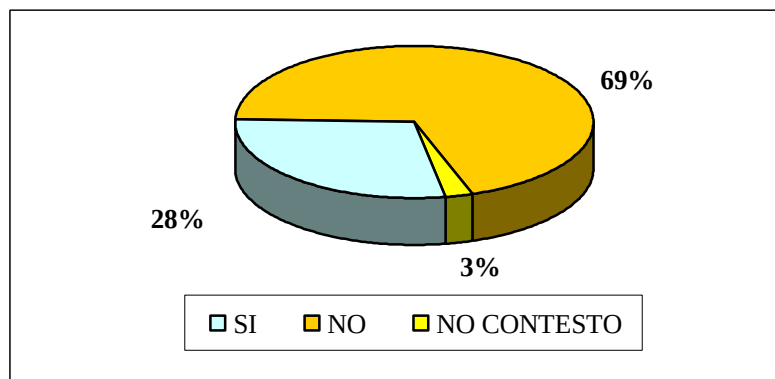
¿Recibe usted una adecuada orientación cuando tiene inconvenientes al realizar consultas informativas?

Objetivo

Establecer si la Universidad orienta eficazmente a sus alumnos cuando tienen alguna consulta informativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	107	28%
NO	262	69%
NO CONTESTÓ	10	3%
TOTAL	379	100%

Gráfico No.12



Análisis

La Universidad Tecnológica actualmente no tiene procesos de orientación eficiente para los alumnos cuando a estos se les presentan inconvenientes en sus consultas informativas, lo anterior se concluye al observar que un 70% aproximadamente de los encuestados calificó el actual sistema de orientación como no adecuado.

18.2 Análisis de Preguntas Realizadas a Catedráticos

Pregunta No.1

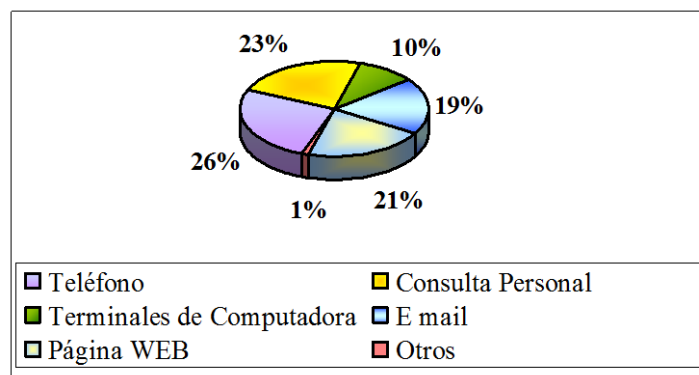
¿Cuál o cuáles de los siguientes medios de Consulta de Información considera usted que es más efectivo y al cual tiene más acceso?

Objetivo

Identificar cuál es el método de consulta de información más efectivo y accesible para los catedráticos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Teléfono	20	26%
Consulta Personal	17	23%
Terminales de Computadora	8	10%
E mail	14	19%
Página WEB	16	21%
Otros	1	1%
TOTAL	76	100%

Gráfico No.1



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos y el análisis respectivo de las respuestas a esta interrogante se concluye que el medio de consulta de información más efectivo y de mayor acceso para los catedráticos es el teléfono, observándose a la vez que los medios de consulta personal, Página Web y e-mail son medios que tienen similar proporción de efectividad y acceso para los catedráticos; asimismo es importante señalar que el medio actual que utiliza la universidad (terminales de computadora) fue considerado como el menos efectivo y de menos acceso.

Pregunta No.2

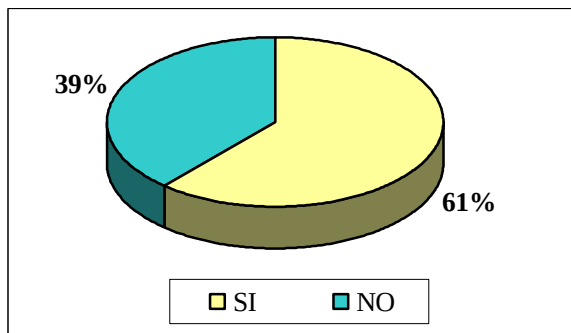
¿Sabe usted qué es un Centro de Atención Telefónica (Call Center)?

Objetivo

Determinar si los catedráticos están familiarizados con el término Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	27	61%
NO	17	39%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.2



Análisis

Se determinó que una mayoría de los catedráticos están familiarizados con el concepto Centro de Atención Telefónica, pero a la vez es importante señalar que existe una minoría significativa que al momento de la encuesta no tenía conocimiento sobre el funcionamiento de un Centro de Atención Telefónica.

Pregunta No.3

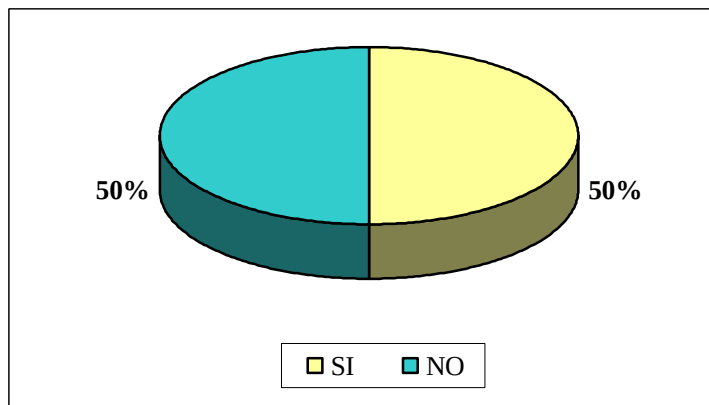
¿Ha utilizado un centro de atención telefónica?

Objetivo

Identificar si los catedráticos han hecho uso de algún Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	22	50%
NO	22	50%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.3



Análisis

Los resultados muestran que la mitad de nuestros encuestados ha hecho uso de un Centro de Atención Telefónica, la otra mitad jamás lo ha utilizado.

Pregunta No.4

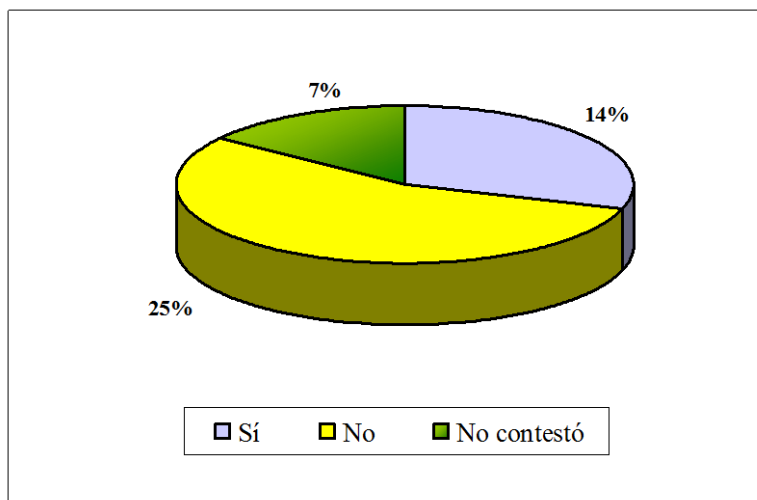
¿Ha obtenido beneficios con la utilización de un Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Investigar si los catedráticos han obtenido beneficios en el uso de un Centro de Atención Telefónica y a la vez cuáles han sido los que a su criterio y experiencia son los logros más importantes.

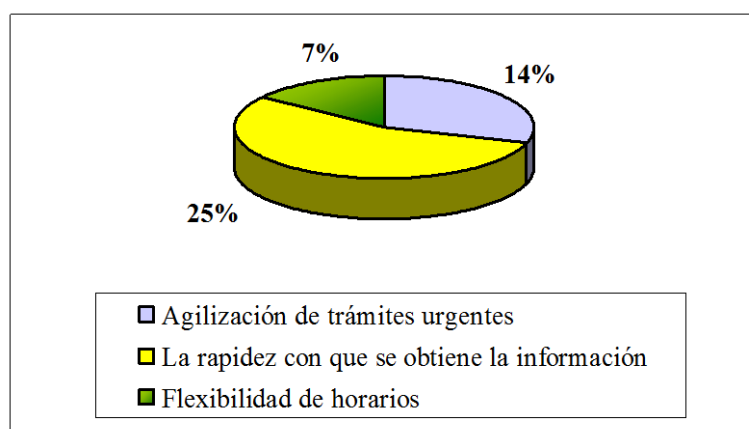
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	20	14%
NO	22	25%
NO CONTESTÓ	2	7%

Gráfico No.4



¿Qué tipo de beneficios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Agilización de trámites urgentes	6	14%
La rapidez con que se obtiene la información	11	25%
Flexibilidad de horarios	3	7%
TOTAL	20	45%



Análisis

Los resultados de esta pregunta están necesariamente vinculados con las respuestas de la pregunta del numeral anterior, por ende se estableció que el 50% de catedráticos que sí han usado un Centro de Atención Telefónica, el 90% sí obtuvo beneficios lo cual es altamente significativo; asimismo es lógico entender que el 50% que no ha hecho uso manifestó no haber obtenido beneficios por no haber tenido alguna experiencia al respecto.

Es importante mencionar que los mayores beneficios señalados por los catedráticos es la agilización de los trámites y la rapidez en la obtención de la información.

Pregunta No.5

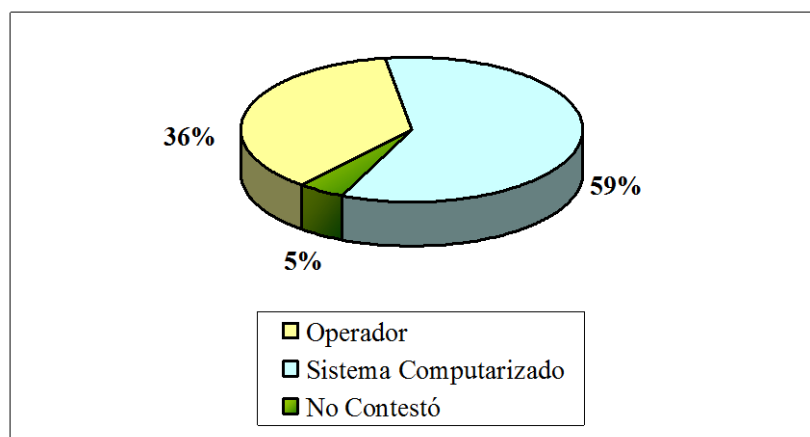
¿En su opinión, prefiere ser atendido por un operador o realizar sus consultas a través de un sistema computarizado?

Objetivo

Identificar la preferencia de los catedráticos en el sistema de atención telefónica por una persona o por una máquina.

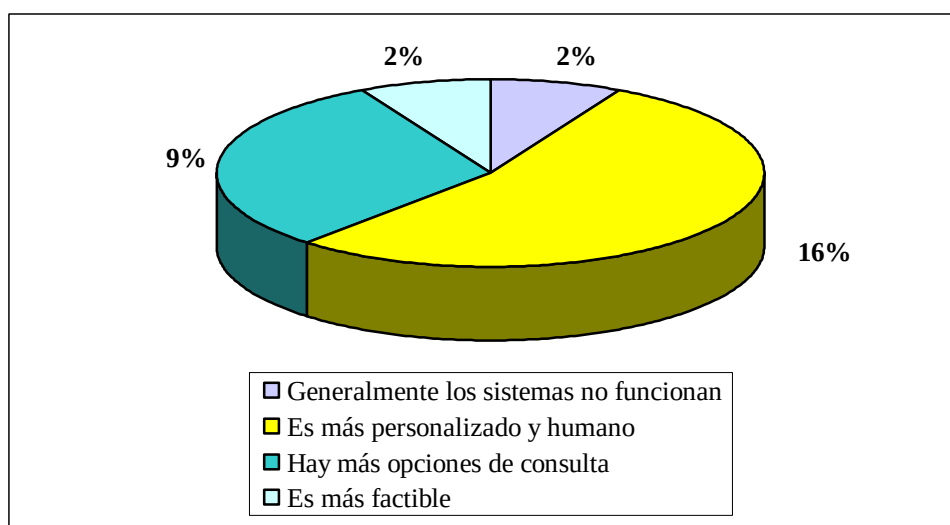
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Operador	16	36%
Sistema Computarizado	26	59%
No Contestó	2	5%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.5



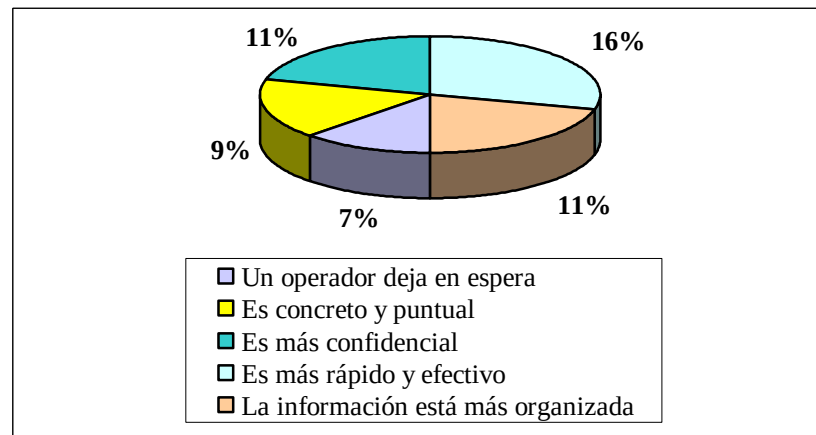
¿Por qué Operador?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Generalmente los sistemas no funcionan	1	2%
Es más personalizado y humano	7	16%
Hay más opciones de consulta	4	9%
Es más factible	1	2%
TOTAL	13	30%



¿Por qué Sistema Computarizado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Un operador deja en espera	3	7%
Es concreto y puntual	4	9%
Es más confidencial	5	11%
Es más rápido y efectivo	7	16%
La información está más organizada	5	11%
TOTAL	24	54%



Análisis

El medio que más prefieren los catedráticos para ser atendido en un centro de atención telefónica es el sistema computarizado, pero a la vez es importante mencionar que un 5% aproximadamente le es indiferente cualquier sistema; asimismo las razones principales por las cuales la mayoría seleccionó el sistema computarizado es que este presenta las características de ser confidencial, rápido, efectivo y que la información está más organizada; por otra parte las que seleccionaron el sistema de operador fundamentaron su respuesta en que este es un sistema personalizado, humano y de mayores opciones de consulta.

Pregunta No.6

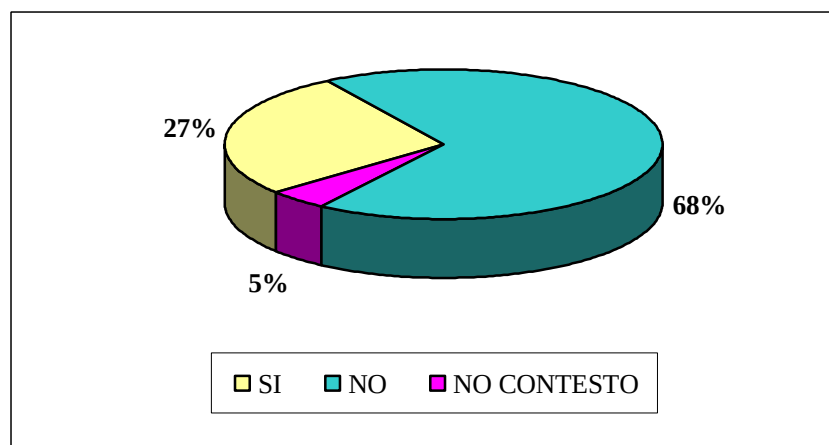
¿Ha tenido experiencias negativas, en el servicio que le ha proporcionado un Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Establecer si existen deficiencias en el uso de los Centros de Atención Telefónica, a la vez investigar qué tipo de malas experiencias se han obtenido

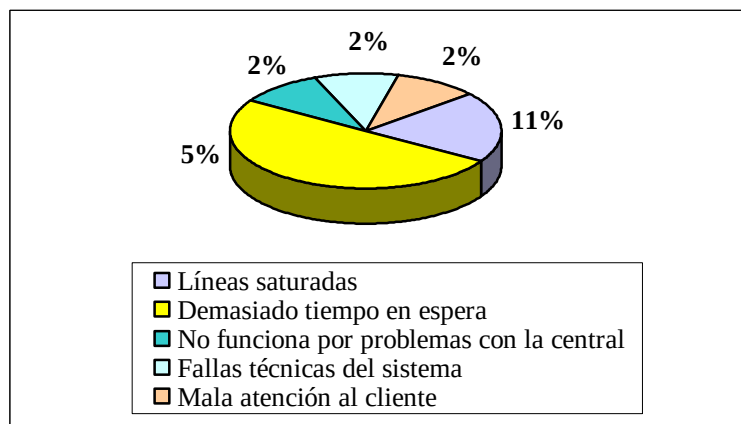
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	12	27%
NO	30	68%
NO CONTESTÓ	2	5%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.6



Si marcó SI, ¿cuál fue su experiencia?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Líneas saturadas	2	5%
Demasiado tiempo en espera	5	11%
No funciona por problemas con la central	1	2%
Fallas técnicas del sistema	1	2%
Mala atención al cliente	1	2%
TOTAL	10	23%



Análisis

Se puede concluir en forma enfática que una gran mayoría de los encuestados a pesar de haber hecho uso de los Centros de Atención Telefónica no han experimentado malos resultados y una minoría que tuvo experiencias negativas señaló lo principal el tiempo de espera para ser atendido y a la vez que en algunas ocasiones las líneas

Pregunta No.7

A su criterio, ¿Piensa que la utilización de un Centro de Atención Telefónica, mejorará la calidad del Servicio al estudiante que brinda la Universidad Tecnológica de El Salvador?

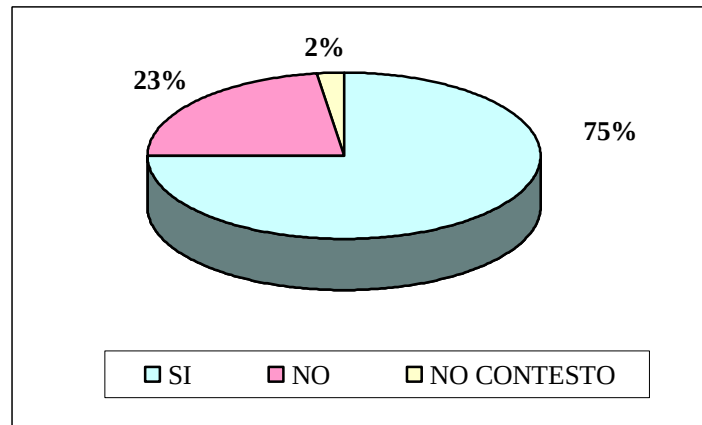
Objetivo

Determinar la opinión de los catedráticos en cuanto si los Centros de Atención Telefónica mejorarán la calidad del servicio de información.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	33	75%
NO	10	23%

NO CONTESTÓ	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.7



Análisis

Tres cuartas partes de los encuestados concuerdan en que la utilización de un Centro de Atención Telefónica será factor determinante en la calidad del servicio que brinda la Universidad al estudiante.

Pregunta No.8

¿Qué áreas de consulta considera usted que se utilizan con mayor frecuencia ?

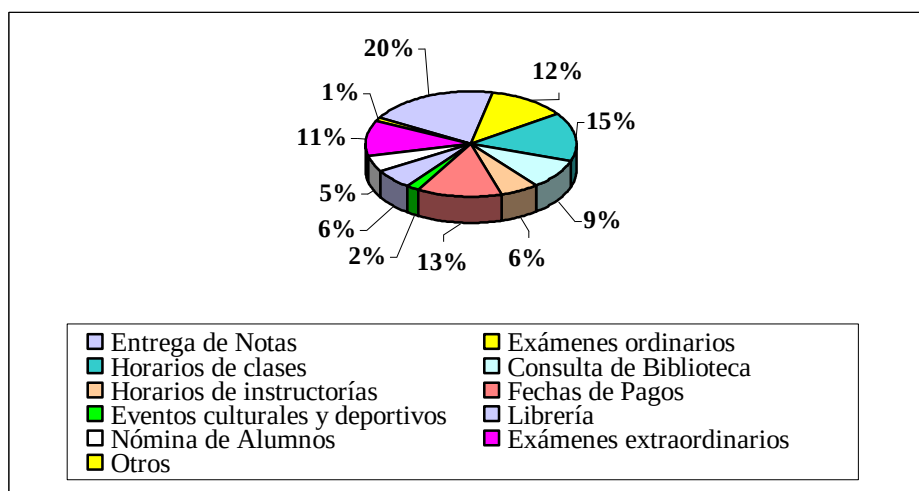
Objetivo

Identificar las áreas de mayor consulta requeridas por los catedráticos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Entrega de Notas	38	20%
Exámenes ordinarios	24	12%
Horarios de clases	30	15%
Consulta de Biblioteca	18	9%
Horarios de instructorías	11	6%
Fechas de Pagos	25	13%

Eventos culturales y deportivos	3	2%
Librería	11	6%
Nómina de Alumnos	10	5%
Exámenes extraordinarios	21	11%
Otros	3	1%
TOTAL	194	100%

Gráfico No.8



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos los encuestados señalan que el área de mayor consulta de información es entrega de notas, pero a la vez señalaron en segunda prioridad los horarios de clases y programación de exámenes.

Pregunta No.9

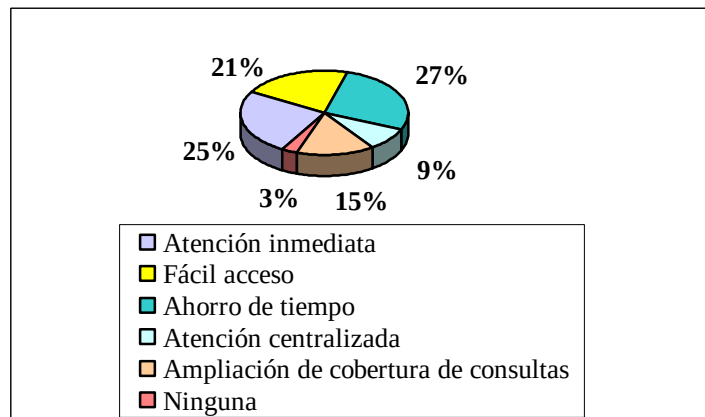
¿Cuáles serían los mayores beneficios que usted obtendría al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad?

Objetivo

Identificar qué beneficios traerá a los catedráticos la implementación de un Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención inmediata	26	25%
Fácil acceso	21	21%
Ahorro de tiempo	28	27%
Atención centralizada	9	9%
Ampliación de cobertura de consultas	16	15%
Ninguna	3	3%
TOTAL	103	100%

Gráfico No. 9



Análisis

El principal beneficio que a juicio de los catedráticos se obtendría al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad es el ahorro de tiempo y atención inmediata en los diferentes tipos de consulta.

Pregunta No.10

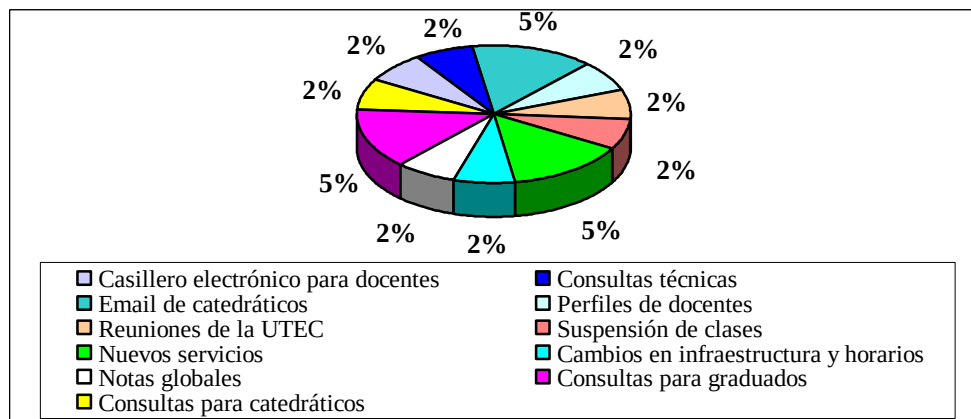
¿Qué otras áreas de información recomienda usted que se incluyan al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad Tecnológica?

Objetivo

Identificar nuevas áreas de consulta que se incrementarían al implementarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Casillero electrónico para docentes	1	2%
Consultas técnicas	1	2%
E-mail de catedráticos	2	5%
Perfiles de docentes	1	2%
Reuniones de la UTEC	1	2%
Suspensión de clases	1	2%
Nuevos servicios	2	5%
Cambios en infraestructura y horarios	1	2%
Notas globales	1	2%
Consultas para graduados	2	5%
Consultas para catedráticos	1	2%
TOTAL	14	32%

Gráfico No.10



Análisis

Entre las principales áreas señaladas por los encuestados como áreas potenciales de interés y desarrollo al implantarse un Centro de Atención Telefónica están: Información sobre consulta para graduados, implantación de e-mail a catedráticos e información sobre nuevos servicios que brinda la Universidad.

Pregunta No.11

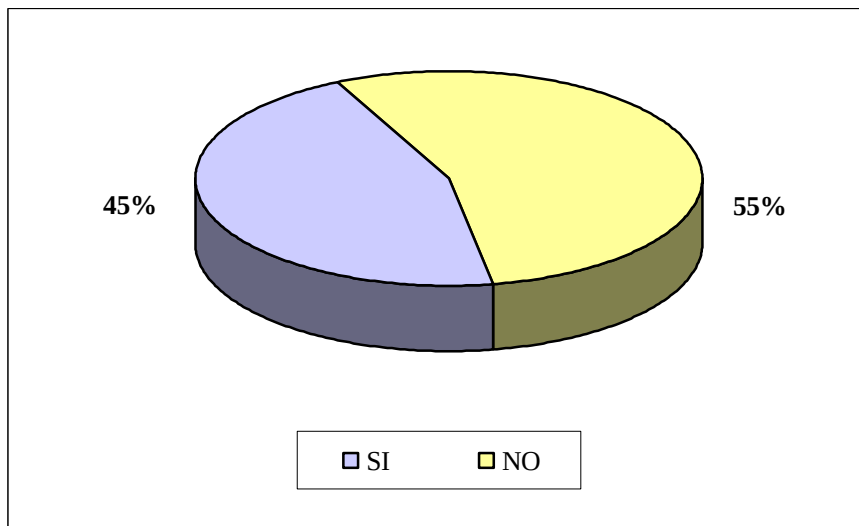
¿Considera conveniente y factible que los catedráticos de la Universidad Tecnológica atiendan consultas de alumnos a través un Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Identificar la factibilidad y disposición de los catedráticos de atender consultas de los alumnos a través de un Centro de Atención Telefónica

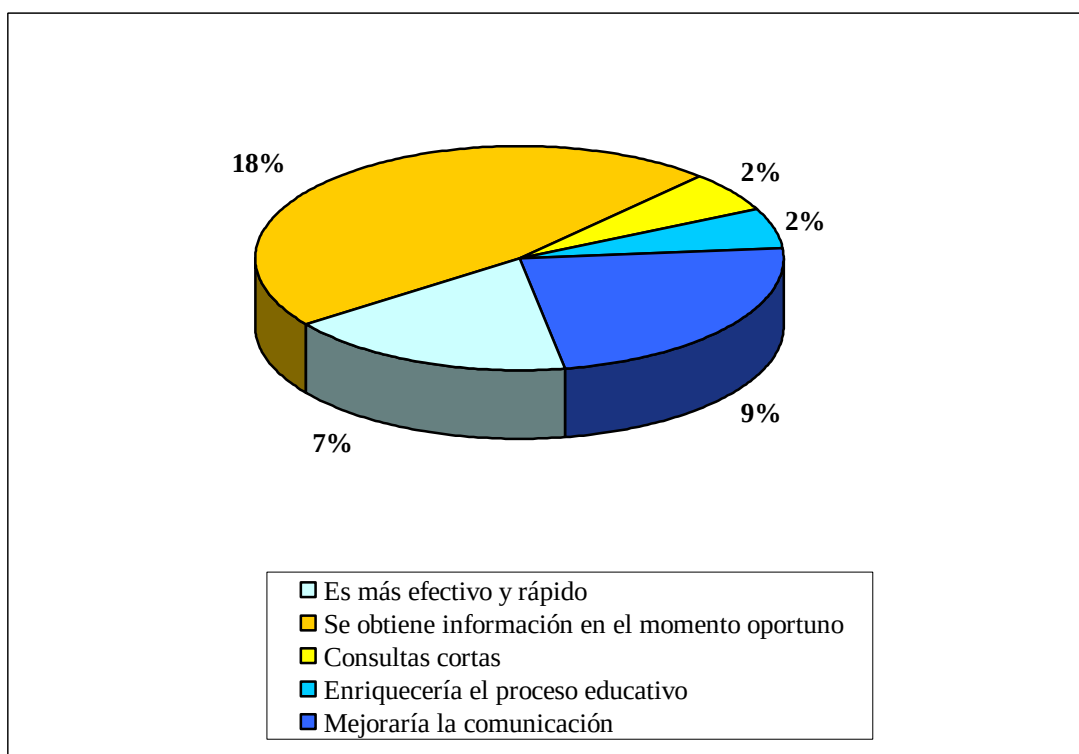
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	20	45%
NO	24	55%
TOTAL	44	100%

Gráfico No.11



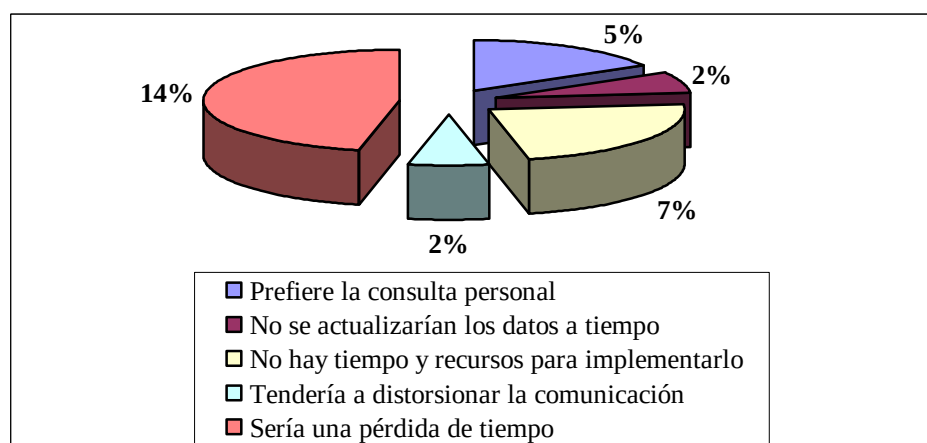
¿Por qué SÍ?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Es más efectivo y rápido	3	7%
Se obtiene información en el momento oportuno	8	18%
Consultas cortas	1	2%
Enriquecería el proceso educativo	1	2%
Mejoraría la comunicación	4	9%
TOTAL	17	39%



¿Por qué NO?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Prefiere la consulta personal	9	5%
No se actualizarían los datos a tiempo	2	2%
No hay tiempo y recursos para implementarlo	7	7%
Tendería a distorsionar la comunicación	1	2%
Sería una pérdida de tiempo	2	14%
TOTAL	21	7%



Análisis

De acuerdo a los resultados de esta interrogante se concluye que en general los catedráticos son de la opinión que no es factible que los mismos efectúen consultas de alumnos a través de un Centro de Atención Telefónica ya que fundamentan sus respuestas en que es preferible la consulta personal y a la vez que se carece de los recursos tecnológicos y de tiempo para poder desarrollarlo; pero una minoría significativa cree que sí es factible el desarrollo de este tipo de consulta principalmente por las razones de oportunidad al obtener información que mejorará la comunicación entre alumnos y catedráticos. Pregunta No.12

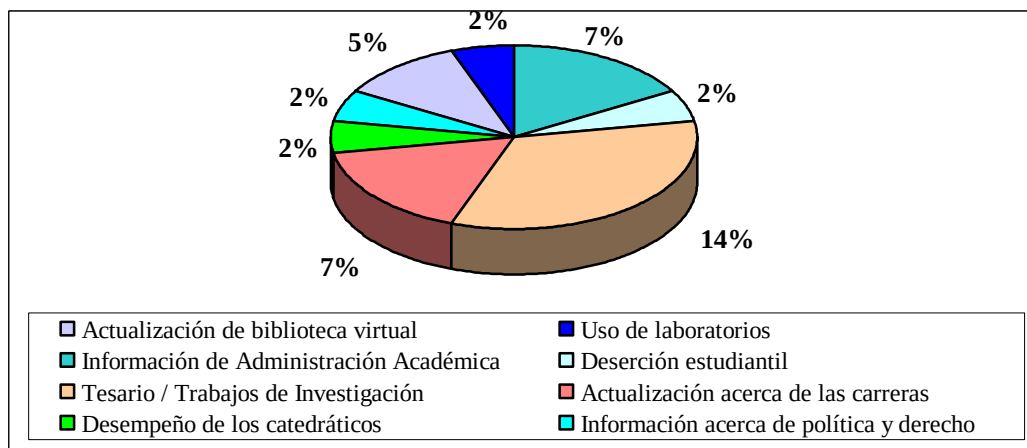
¿Qué áreas o temas de interés considera conveniente que sean investigados por la Universidad Tecnológica a través del uso del Centro de Atención Telefónica?

Objetivo

Identificar nuevas áreas de investigación que podrían ser desarrolladas a través del Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Actualización de biblioteca virtual	2	5%
Uso de laboratorios	1	2%
Información de Administración Académica	3	7%
Deserción estudiantil	1	2%
Tesario / Trabajos de Investigación	6	14%
Actualización acerca de las carreras	3	7%
Desempeño de los catedráticos	1	2%
Información acerca de política y derecho	1	2%
TOTAL	18	41%

Gráfico No.12



Análisis

Las áreas más recomendadas por los catedráticos para que sean investigadas a través de un Centro de Atención Telefónica son Tesario / Trabajos de Investigación y seguidamente actualización del pénsum de las carreras e Investigación Académica.

18.4 Análisis de Preguntas Realizadas a Empleados

Pregunta No.1

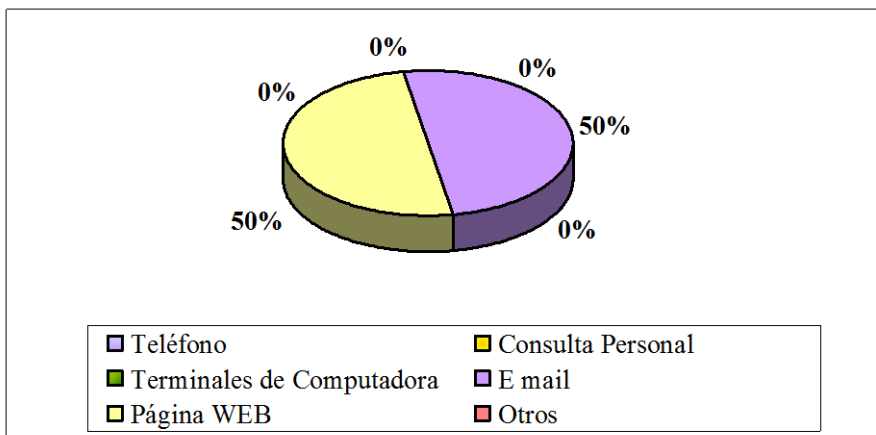
¿Cuál o cuáles de los siguientes medios de Consulta de Información considera usted que es más efectivo?

Objetivo

Identificar cuál es el medio de consulta de información más efectivo y accesible para los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Teléfono	0	0%
Consulta Personal	0	0%
Terminales de Computadora	0	0%
E mail	5	50%
Página WEB	5	50%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico No.1



Análisis

Los resultados indican que los empleados de la Dirección Corporativa consideran únicamente dos medios de información efectiva que son : e-mail y Página Web; lo anterior es un claro resultado de la facilidad de acceso que tienen los empleados a estos medios técnicos debido al puesto de trabajo que actualmente desempeñan.

Pregunta No.2

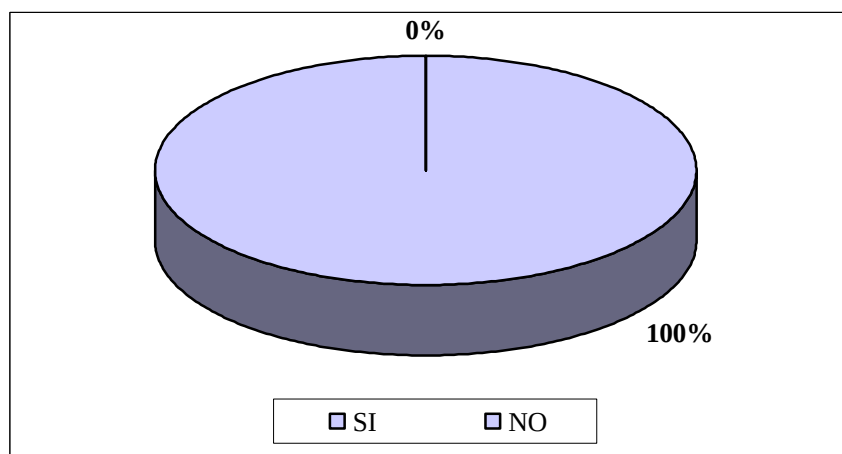
¿Sabe usted qué es un Centro de Atención Telefónica (Call Center)?

Objetivo

Determinar si los empleados están familiarizados con el término Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico No.2



Análisis

El universo de los empleados de la Dirección Corporativa manifestaron conocer el concepto de lo que es un Centro de Atención Telefónica.

Pregunta No.3

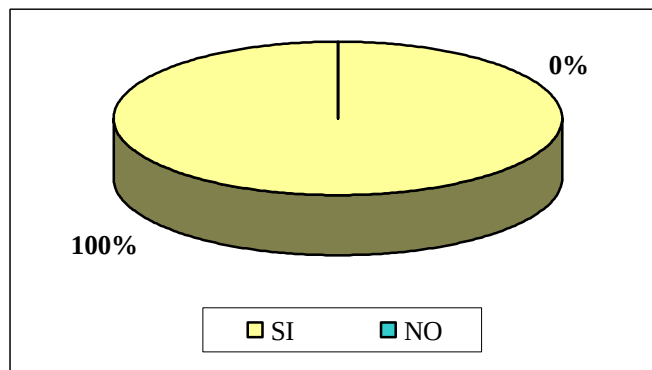
¿A su criterio piensa que la utilización de un centro de atención telefónica mejorará la calidad del servicio al estudiante y la población en general que brinda la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo

Determinar la predicción de los empleados de la Dirección Corporativa en cuanto si los Centros de Atención Telefónica mejorarán la calidad del servicio de información.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico No. 3



Análisis

El análisis de las respuestas de esta interrogante nos indica en forma clara y de acuerdo al criterio de personas conocedoras del tema de la información, que la utilización de un Centro de Atención Telefónica mejoraría la calidad del servicio al estudiante y la población en general que brinda la Universidad.

Pregunta No.4

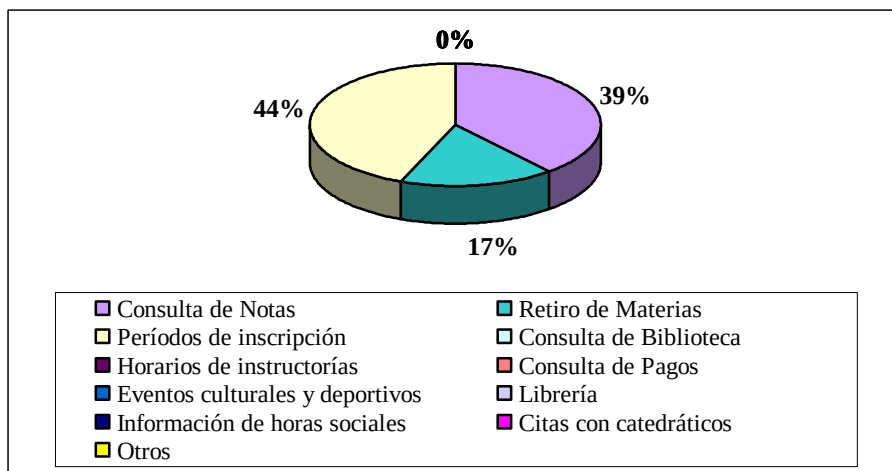
¿Qué áreas de consulta considera usted que se utilizan con mayor frecuencia?

Objetivo

Identificar las áreas de mayor consulta requeridas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Consulta de Notas	7	39%
Retiro de Materias	3	17%
Períodos de inscripción	8	44%
Consulta de Biblioteca	0	0%
Horarios de instructorías	0	0%
Consulta de Pagos	0	0%
Eventos culturales y deportivos	0	0%
Librería	0	0%
Información de horas sociales	0	0%
Citas con catedráticos	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	18	100%

Gráfico No.4



Análisis

De acuerdo al criterio de los empleados de la Dirección Corporativa únicamente son tres las áreas de consulta que más se utilizan siendo estas en orden de prioridad las consultas sobre períodos de inscripción, consultas de notas y retiro de materias.

Pregunta No.5

¿Cuáles serían los mayores beneficios que usted obtendría al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad?

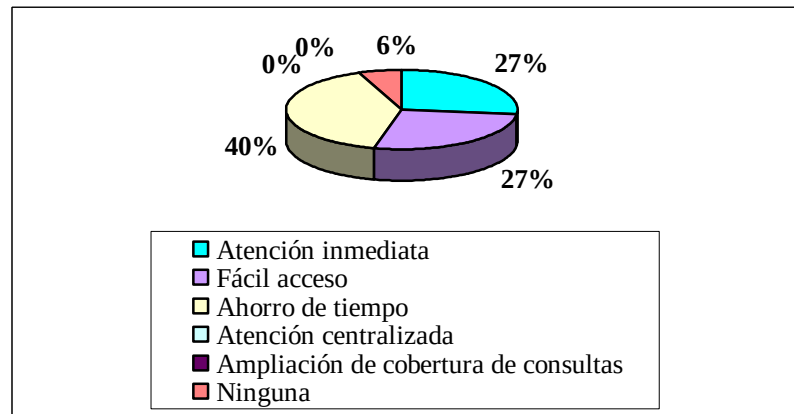
Objetivo

Identificar qué beneficios traerá la implantación de un Centro de Atención Telefónica en la Universidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atención inmediata	4	27%
Fácil acceso	4	27%
Ahorro de tiempo	6	40%
Atención centralizada	0	0%
Ampliación de cobertura de consultas	0	0%
Ninguna	1	6%

TOTAL	15	100%
-------	----	------

Gráfico No.5



Análisis

Se concluye que el principal beneficio al implantarse un centro de Atención Telefónica sería el de ahorro de tiempo y a la vez este traería los beneficios de atención inmediata y fácil acceso.

Pregunta No.6

¿Qué otras áreas de información recomienda usted que se incluyan al implementarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad Tecnológica?

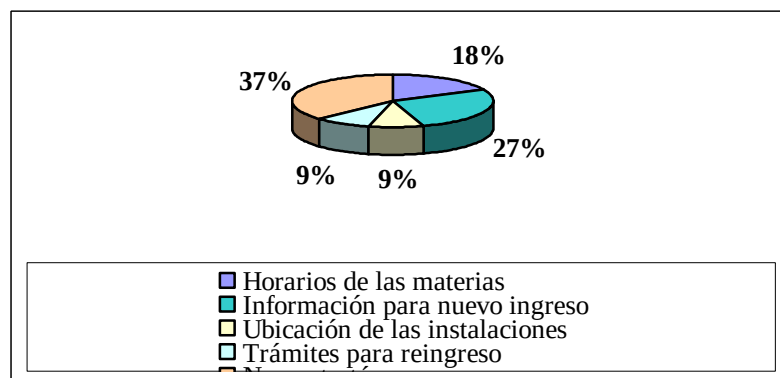
Objetivo

Identificar nuevas áreas de consulta que se incrementarían al implantarse un Centro de Atención Telefónica en la Universidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Horarios de las materias	2	18%
Información para nuevo ingreso	3	27%
Ubicación de las instalaciones	1	9%
Trámites para reingreso	1	9%
No contestó	4	37%

TOTAL	11	100%
-------	----	------

Gráfico No.6



Análisis

El resultado más importante de señalar al analizar las respuestas de estas preguntas es el hecho que el 37 % de los empleados no recomendó ninguna otra área a incluirse en el futuro en el Centro de Atención Telefónica. Una minoría recomendó como áreas potenciales de desarrollo la información relativa a horarios de clases e información para estudiantes de nuevo ingreso.

Pregunta No.7

¿Qué áreas o temas de interés considera conveniente que sean investigados por la Universidad Tecnológica a través del uso del Centro de Atención Telefónica?

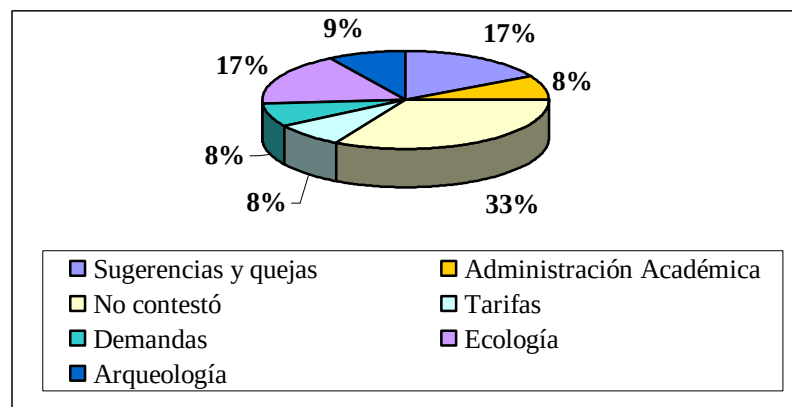
Objetivo

Identificar nuevas áreas de investigación que podrían ser desarrolladas a través del Centro de Atención Telefónica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Sugerencias y quejas	2	17%
Administración Académica	1	8%
No contestó	4	33%
Tarifas	1	8%
Demandas	1	8%

Ecología	2	17%
Arqueología	1	9%
TOTAL	12	100%

Gráfico No.7



Análisis

Los resultados de esta pregunta tienen similar comportamiento con los de la anterior, ya que otra vez un 33% de los empleados no recomendó ninguna área potencial de investigación. Una minoría recomendó que se investigue información relativa a ecología, sugerencias y quejas.

Pregunta No. 8

¿Cómo clasifica usted el actual sistema de información que posee la Universidad Tecnológica con los alumnos y la población en general?

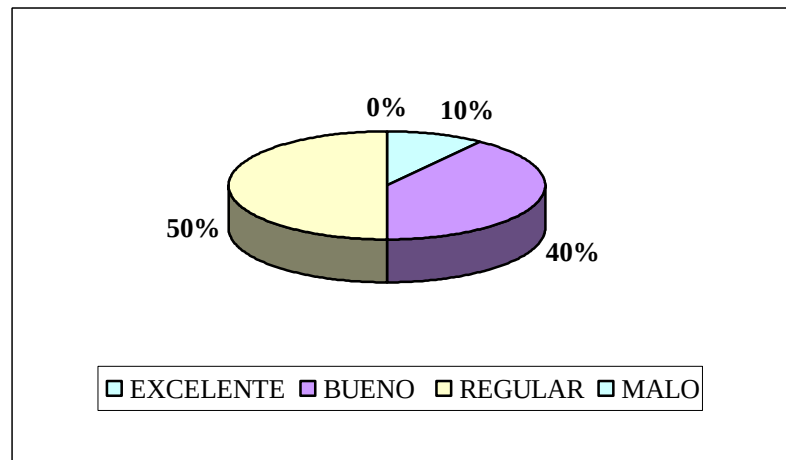
Objetivo

Cualificar el actual sistema de información de la Universidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	1	10%
BUENO	4	40%
REGULAR	5	50%

MALO	0	0%
TOTAL	10	100%

Gráfico No.8



Análisis

La calificación que los empleados de la Dirección Corporativa le otorgaron al sistema de la universidad fue regular, y una minoría significativa lo calificó como bueno, esto fue debido a que la Universidad no alcanza a cubrir la demanda de información de los estudiantes y a problemas para que éstos consulten sus notas.

Pregunta No.9

¿De las variables que se presentan a continuación marque las que usted considera causan mayores inconvenientes en la atención de los alumnos y la población en general?

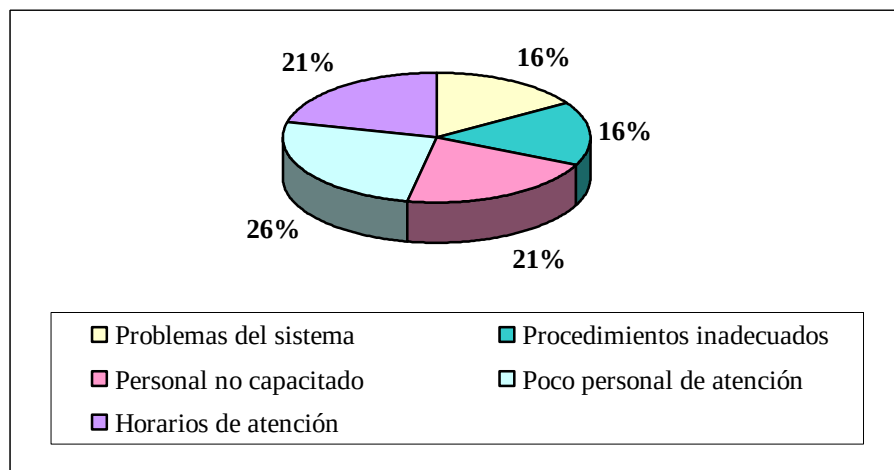
Objetivo

Determinar los factores que causan mayores inconvenientes en la atención de los alumnos y la población.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Problemas del sistema	3	16%
Procedimientos inadecuados	3	16%

Personal no capacitado	4	21%
Poco personal de atención	5	26%
Horarios de atención	4	21%
TOTAL	19	100%

Gráfico No.9



Análisis

Las variables que causan mayores inconvenientes en la atención a los alumnos y a la población en general están enfocados en el recurso humano ya que lo calificaron como falta de capacidad y conocimiento y que a la vez es poco el personal que se tiene para dar este servicio de atención.

Pregunta No.10

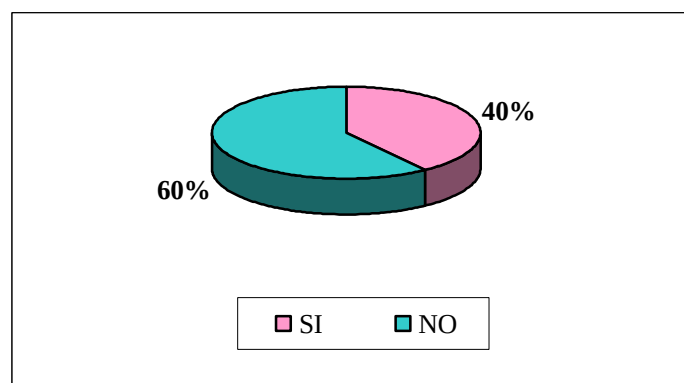
¿Tiene la Universidad Tecnológica un control de quejas y sugerencias que permitan solucionar los problemas de los alumnos en forma oportuna?

Objetivo

Establecer si la Universidad posee un control de quejas y sugerencias.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SÍ	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Gráfico No.10



Análisis

Un porcentaje significativo opinó que no existe un control de quejas y sugerencias que permitan solucionar los problemas que aquejan a los alumnos y una minoría opinó que sí existe control de los aspectos antes mencionados.

19 CONCLUSIONES GENERALES

19.4 El medio de consulta de información más efectivo y de mayor acceso para los alumnos y catedráticos es el teléfono, asimismo se observó en ambos grupos que el medio de consulta de información alterno fue la página web y el correo electrónico. En el grupo de empleados de la Dirección Corporativa se observó que el medio preferencial es la página web y el correo electrónico, esto como consecuencia al acceso a este tipo de medios que les permite el empleo que actualmente desempeñan.

19.5 Se determinó que en relación a alumnos y catedráticos la mayoría está familiarizado con el concepto de Centro de Atención Telefónica; sin embargo es importante señalar que antes de implantarse un Centro de Atención Telefónica en la universidad sería conveniente ejecutar una campaña de información sobre este concepto, ya que existe una minoría sustancial que manifestó desconocer la información básica de este concepto. Asimismo se concluye que el factor que más ha incidido en que una minoría no esté familiarizada con el tema es el hecho que hasta la fecha no han tenido la oportunidad de utilizar uno de ellos. Finalmente aquellos que han tenido la oportunidad de utilizar este servicio puntualizaron como los mayores beneficios obtenidos durante su experiencia el ahorro de recursos y esfuerzos, rapidez en los trámites y buena atención.

19.6 En relación a la preferencia del medio para ser atendidos en un centro de atención telefónica, los resultados demostraron una división en cuanto a su preferencia ya que los alumnos como grupo mayoritario de la población encuestada, escogió ser atendido por un operador y los catedráticos prefieren el medio computarizado.

19.7 Se concluye que la mayoría de usuarios de un Centro de Atención Telefónica sean estos alumnos o catedráticos, no detectaron deficiencias en el funcionamiento del mismo; sin embargo es importante mencionar que una minoría de usuarios de alumnos y catedráticos coincidieron en señalar como principales deficiencias la saturación de líneas y demasiado tiempo de espera.

19.8 Los tres estratos de la población encuestada coinciden en señalar en forma abrumadora que la implantación de un Centro de Atención Telefónica en la Universidad Tecnológica de El Salvador mejorará sustancialmente la calidad de los servicios de información y consulta que el centro de estudios superior brinda a los estudiantes.

19.9 De acuerdo al criterio de estudiantes y empleados de la Dirección Corporativa, manifestados a través de las respuestas de los cuestionarios, se concluye que el actual sistema de información que posee la universidad tiene una calificación de regular, esto debido principalmente a deficiencias como son las

fallas continuas del sistema, falta de personal y medios tecnológicos para satisfacer la gran demanda de información de los alumnos.

19.10 Las áreas de consulta con mayor demanda de información son las consulta de notas, los períodos de inscripción y retiro de materias.

19.11 Entre las principales áreas señaladas por los encuestados como áreas potenciales de interés y desarrollo al implantarse un Centro de Atención Telefónica son: información para alumnos en proceso de graduación e información para alumnos de nuevo ingreso que se realiza dos veces al año.

20 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De acuerdo a la investigación de campo realizada entre estudiantes, catedráticos y empleados de la Dirección Corporativa de la Universidad Tecnológica de El Salvador, se concluye que es viable el diseño de un Centro de Atención Telefónica, al considerar el ambiente tecnológico, las necesidades y expectativas de los consumidores y a la vez las realidades sociales y económicas de los involucrados.

Por consiguiente nuestra propuesta estará fundamentada en base a dichas realidades y necesidades, consistiendo en un diseño de un Centro de Atención Telefónica que contribuya a una interacción efectiva de la Universidad Tecnológica de El Salvador con sus estudiantes.

CAPÍTULO III

PLAN DE IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

13. MISIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Realizar una gestión efectiva orientada a establecer y mantener una interacción eficiente entre la Universidad y los estudiantes, mediante la atención de las consultas externas e internas vía telefónica, con fines específicos de manera sistematizada, ordenada y apoyada con la tecnología disponible y el personal capacitado.

14. OBJETIVOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

- 14.1 Contribuir sustancialmente con la Universidad Tecnológica en la obtención del liderazgo a nivel nacional en el área de la educación superior.
- 14.2 Mantener un alto índice de satisfacción al cliente en lo relacionado a la atención de consultas en las áreas pertinentes.
- 14.3 Establecer un proceso de investigación constante a nivel interno en la Universidad Tecnológica, con el objeto de estar siempre atentos a detectar nuevas áreas de atención de consultas, basadas en las

necesidades y recursos disponibles para contribuir a mejorar la calidad de la comunicación externa e interna.

15. ESTRATEGIAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

- 15.1 Seleccionar indicadores claves que permitan medir en forma real y completa el rendimiento del Centro de Atención Telefónica en el número de llamadas de consultas atendidas.
- 15.2 Identificar, analizar y ejecutar opciones de oportunidades que permitan mejorar la operatividad y la atención de consultas.
- 15.3 Identificar todos los factores posibles que influyan positiva o negativamente en la interacción Universidad - estudiante.
- 15.4 Optimizar los recursos disponibles en el centro de atención telefónica a fin de lograr un mayor rendimiento de los mismos.
- 15.5 Crear y desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir cuantitativa y cualitativamente resultados, costos de operación y la evaluación del desempeño del personal.
- 15.6 Invertir en forma gradual y sistemática en el área tecnológica y de recursos humanos de acuerdo al comportamiento de la demanda y a la disponibilidad financiera de la Universidad.
- 15.7 Establecer y desarrollar procesos simples de atención de consultas que ayuden a la disminución de los costos de operación.

16. POLÍTICAS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

16.1 Los recursos asignados al centro de atención telefónica se orientarán principalmente al recurso tecnológico y humano.

16.2 Todo el sistema operativo del centro de atención telefónica se regirá bajo el principio “Calidad Total”, mediante el cual se buscará la satisfacción plena del estudiante utilizando los procesos adecuados y sistemas integrales que incluyan instrumentos, técnicas y la capacitación constante del personal encargado de prestar servicio de óptima aceptación.

16.3 Establecer un proceso comunicativo de “puertas abiertas” entre el personal de empleados del centro de atención telefónica, el cual establece que cualquier empleado puede tener acceso a comunicarse con todos los niveles jerárquicos de la organización.

16.4 El centro de atención telefónica funcionará bajo la política de “Empoderamiento” la cual permitirá que cada operador esté capacitado y facultado a tomar decisiones orientadas a solventar problemas o consultas de alumnos en las áreas que sean autorizadas.

16.5 El número de operadores del centro de atención telefónica dependerá en forma proporcional del comportamiento de la demanda de consultas.

16.6 Se mantendrá una campaña informativa permanente, externa e internamente con el objetivo de dar a conocer todos los usos del centro de atención telefónica.

16.7 El personal de operadores del centro de atención telefónica deberá cumplir con un perfil riguroso, el cual tendrá como prioridad el tener aptitudes relacionadas con las Relaciones Públicas y Relaciones Humanas.

16.8 Con el fin de obtener productividad, se establecerán metas diarias a cada operador.

16.9 En los períodos picos, el centro de atención telefónica deberá funcionar al 100% de su capacidad.

16.10 Como técnica motivacional se establecerán compensaciones e incentivos de acuerdo a los resultados operacionales.

16.11 Cada 6 meses se deberán desarrollar investigaciones de mercado en coordinación con la Universidad, a fin de identificar y desarrollar nuevas áreas de consulta que requiera el mercado.

16.12 Se mantendrá coordinación estrecha y permanente con todas las dependencias de la Universidad involucradas en el área de consultas a fin de actualizar o mejorar la base de datos.

16.13 Se establecerá un programa de capacitación constante, donde se tendrá en cuenta:

Capacitación de nuevos empleados

Capacitación de empleados actuales

Cambios de tecnología

Relaciones humanas

Servicio al cliente

Charlas informativas de cambios internos en la universidad

17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO

17.1 Ventajas del Modelo

17.1.1 Fácil Acceso

Los estudiantes podrán hacer consultas desde cualquier lugar en donde tengan acceso a un teléfono.

17.1.2 Mayor Rapidez

Mejorarán los servicios de información satisfaciendo así la demanda de los estudiantes en tiempo más corto.

17.1.3 Uso Efectivo del Tiempo

Disminuirá la pérdida de tiempo en lo referente a consultas tales como:

17.1.3.1 Período de inscripción.

17.1.3.2 Consulta de Notas.

17.1.3.3 Retiro de Materias.

17.1.3.4 Consulta en biblioteca y librería.

17.1.4 Base de Datos Única

La información estará en una base de datos para que los operadores puedan atender cualquier consulta que hagan los estudiantes.

17.1.5 Centralización

Al ser el Centro de Atención Telefónica la única entidad ejecutora de los procedimientos, políticas, normas y de la recolección de información, se facilitará el control al estar centralizadas todas las actividades.

17.2 Desventajas del Modelo

17.2.1 Saturación de Líneas

Al no existir proporcionalidad con respecto a la demanda de llamadas y a la capacidad instalada para

atenderlas, podría suceder que el tiempo en espera sea prolongado o que frecuentemente se saturen las líneas.

Sub-utilización del Sistema

La falta de conocimiento de los usuarios de todos los servicios que ofrece un Centro de Atención Telefónica o el desconocimiento de su forma de uso, ocasionará que el sistema no se utilice a toda su capacidad.

17.2.2 Fallas en el Sistema

Cuando existan fallas técnicas en el sistema ocasionará la no funcionalidad del mismo y por ende se corta temporalmente la comunicación Universidad – estudiantes.

17.2.3 Pérdida de Confidencialidad

Un sistema de Centro de Atención Telefónica Outsourcing, trae como consecuencia que personal ajeno a la Universidad tenga acceso directo a información confidencial o a conocer problemas internos de la Universidad lo cual podría ocasionar fuga de información.

17.2.4 Despersonalización del Servicio

Al disminuir considerablemente la comunicación mediante el sistema cara a cara, existe la posibilidad de que el mismo se despersonalice al utilizarse el sistema vía teléfono, lo cual ocasionaría un posible alejamiento entre la Universidad y sus alumnos.

18. COSTOS DEL MODELO

18.1 Costo del Modelo con Recursos Propios

El presente modelo esta diseñado para funcionar con recursos propios de la Universidad, iniciando las operaciones con diez operadores, este número fue determinado utilizando un programa de Software llamado Vista de Colas para Windows, alimentado con los datos: tiempo promedio de llamada 5 minutos, promedio de llamadas recibidas diariamente de 1,150 y horario de atención a los estudiantes de 7 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes, sábados de 8 a.m. a 12 p.m.; según datos proporcionados por la Licenciada Carolina Lucero, Asistente de la Dirección Corporativa de la Universidad Tecnológica. (Ver anexo “G”)

A continuación se presenta un presupuesto general con todos los costos operativos iniciales.

Presupuesto Inicial

CONCEPTO	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recursos Humanos			
• Operadores	10	¢ 2,500.00	¢ 25,000.00
• Supervisor	1	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00
• Jefe	1	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00
Sub total			¢ 38,000.00
Tecnología (Hardware Software)			
• Central Telefónica y software ACD (Distribuidor de Llamadas)	1	¢ 231,875.00	¢ 231,875.00
• Instalación y programación	1		¢ 25,000.00
	1	¢ 25,000.00	¢ 62,150.00
• UPS de 6 KVA (capac. 27)	1	¢ 62,150.00	¢ 54,263.00
		¢ 54,263.00	
• Regulador de Voltaje 10 KVA	1		¢ 35,440.00
		¢ 35,440.00	
• Tarificador de Llamadas de 300 puertos.	12		¢ 102,000.00
	1	¢ 8,500.00	¢ 400,000.00
• Computadoras	12	¢	¢ 36,000.00
• Servidor	12	400,000.00	¢ 6,720.00
• Teléfonos	12	¢ 3,000.00	¢ 18,860.00
• Adaptadores para	1	¢ 560.00	¢ 32,500.00

guarnición	2	¢ 905.00	¢ 3,000.00
• Guarniciones		¢ 32,500.00	
• Impresor de alto volumen		¢ 1,500.00	
• Grabadoras para monitoreo			
Cont. Tecnología			
Subtotal			¢ 1,007,808.00

Instalaciones Eléctricas	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
• Red de UPS	12	¢ 447.00	¢ 5,364.00
• Red de Cableado Estructurado	1	¢ 22,920.00	¢ 22,920.00
• Tomas Normales Polarizados	12	¢ 447.00	¢ 5,364.00
	1	¢ 19,000.00	¢ 19,000.00
• Instalación eléctrica			
Subtotal			¢ 52,648.00
Mercadotecnia y Comunicación			
• Bocetaje y Producción	1	¢ 1,347.00	¢ 1,347.00
• Publicación Periódico	1	¢ 30,000.00	¢ 30,000.00
• Reproducción y Distribución en carteleras de la Universidad.	50	¢ 25.00	¢ 1,250.00

Sub total			¢ 32,597.00
Espacios y Mobiliario			
• Cubículos acústicos y con visor de 1.90 mt2	10	¢ 2,500.00	¢ 25,000.00
• Tarima y mueble para Supervisor.	1	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00
• Oficina de Jefe	1	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00
• Mueble modular	1	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00
• Sillas Ergonómicas secretariales	12	¢ 546.00	¢ 6,552.00
• Archivos	3	¢ 1,356.00	¢ 4,068.00
• Alfombra acústica	1	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00
• Ambientación	1	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00
Subtotal			¢ 61,420.00
Suministros			
• Papelería y útiles de oficina	1	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00
	1	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00
• Computo	1	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00
• Accesorios			
Subtotal			¢ 3,700.00
TOTAL			¢ 1,196,173.00

18.1.1 Costo Unitario por Incorporar un Nuevo Operador

CONCEPTO	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
• Operador	1	₡	₡ 2,500.00
• Computadora	1	2,500.00	₡ 8,500.00
• Teléfono	1	₡ 500.00	₡ 3,000.00
• Adaptador para guarnición	1	₡	₡ 560.00
	1	3,000.00	₡ 905.00
• Guarnición	1	₡ 560.00	₡ 447.00
• Red de UPS	1	₡ 905.00	₡ 447.00
• Tomas Normales Polarizados	1	₡ 447.00	₡ 2,500.00
		₡ 447.00	
• Cubículo acústico con visor de 1.90 mt2	1	₡	₡ 546.00
		2,500.00	
• Silla Ergonómica secretarial		₡ 546.00	
TOTAL			₡ 19,405.00

18.2 Costos del Modelo Outsourcing

Este modelo tiene como base los mismos parámetros que se utilizaron en el modelo anterior, asimismo el costo de esta alternativa se presenta mediante cotización de una reconocida empresa que se

especializa en este tipo de servicios; a continuación se detallan las opciones y costos de cada una. Por razones obvias cambiamos el nombre real de la empresa que oferta estos servicios y la hemos llamado, para efectos del trabajo, Garantel.

18.2.1 Antecedentes

De acuerdo a la reciente conversación sostenida con autoridades de esa Universidad se planteó la posibilidad de proveer a la misma un servicio de llamadas entrantes (Inbound) y salientes (Outbound) para la atención de su línea informativa. Dentro de esta perspectiva se solicitó a Garantel una propuesta de servicios.

Garantel S.A. de C.V. es una empresa dedicada a proveer teleservicios y opera bajo un esquema de excelencia en atención al cliente, brindando un servicio amable, rápido y eficiente.

18.2.2 El Servicio Ofrecido

Garantel le ofrece a la Universidad un servicio de llamadas entrantes y salientes para la atención y el seguimiento de su línea informativa sobre periodos de inscripción, horarios, notas, tramites académicos, también incluyen la realización de encuestas.

18.2.3 Personal de Garantel

Los Operadores

Garantel cuenta con una fuerza de operadores de alta calidad y con experiencia comprobada. El 90% de nuestros agentes tienen un promedio de 2-3 años de estudios universitarios. Estos operadores reciben entrenamiento básico en el área de ventas, servicio al cliente y atención telefónica.

El “Equipo de Entrenamiento”

Garantel posee un equipo de instructores altamente capacitados, que entrenan a nuestros operadores de manera constante.

El “Departamento de Control de Calidad”

Este departamento tiene como función principal el medir y mantener la calidad de servicio que se les brinda a nuestros clientes y a los consumidores que llaman.

Reportes Operacionales

Garantel genera reportes operacionales para todos los clientes. Cada reporte es diseñado específicamente para satisfacer las necesidades individuales de los clientes.

18.2.4 Tiempo de Implantación

Garantel podrá implantar el proyecto después de firmada la presente propuesta en un periodo mínimo de 72 horas; pero todo dependerá del nivel de capacitación que brinde la Universidad y la complejidad de los sistemas requeridos.

18.2.5 Opción Precio por Minuto Hablado

Precio ofertado por minuto hablado :

De	Hasta	Precio \$
1	15,000	0.286
15,001	50,000	0.274
50,001	100,000	0.263
100,001	150,000	0.251 *
150,001	200,000	0.240
200,001	275,000	0.234
275,001	350,000	0.229
350,001	Más	0.223

*Rango en el cual la Universidad Tecnológica califica, al hacer los cálculos matemáticos de 5 minutos promedio de consulta

por llamada x 1100 en llamadas diarias x 26 días hábiles al mes
el resultado es 143,000 minutos.

Costo de la opción por minuto hablado:

$143,000 \text{ min} \times \$0.251 = \$ 35,893.00 \text{ ó } ₡ 314,063.75 \text{ mensuales}$

- Supervisión del Jefe de operaciones: Incluido en precio
- Supervisor a cargo del proyecto: Incluido en precio
- Instructor a cargo del proyecto: Incluido en precio
- Entrenamiento constante de agentes: Incluido en precio
- Control de Calidad: Incluido en precio
- Soporte del Depto. Comercial: Incluido en precio
- Elaboración de reportes (*): Incluido en precio
- Hora de trabajo administrativo (**) \$ 6.86 (₡ 60.00)

(*) Reporte Operativo CMS de llamadas entrantes, Reporte Operativo Ringmaster de llamadas salientes y base de datos de las personas contactadas con su respectiva tipificación.

(**) Envío de faxes, E-mails, consulta de bases de datos y todo aquel trabajo adicional al trabajo telefónico (30 % del tiempo efectivo consumido).

Condiciones de la Oferta

- 1- Los precios ofertados no incluyen IVA.
- 2- El precio incluye únicamente el manejo de las llamadas.
- 3- Los gastos de comunicación de las llamadas salientes (Outbound) serán cobrados según las tarifas vigentes al momento de proveer el servicio (\$ 0.019 área para-central y \$ 0.034 interior de la república).
- 4- El servicio ofertado es de lunes a domingo con horario a ser determinado por UTEC.
- 5- Condiciones de pago: al crédito después de prestado el servicio, a más tardar 5 días hábiles después de la entrega de la factura. Cualquier pago efectuado después de la fecha de vencimiento, deberá aplicarse un recargo del dos por ciento (2%) mensual sobre el balance pendiente por cada día de atraso en el pago.

6- El precio ofertado de la presente tiene una validez de 30 días a partir de esta fecha.

Nota: Las condiciones antes detalladas no constituyen un listado definitivo, sino que limitan de manera general la oferta; por lo tanto éstas están sujetas a cambios, ajustes o nuevas condiciones, si así fuese necesario, para delimitar el servicio al momento de formalizar el inicio del mismo.

Aceptado por

_____ (En representación de la
Universidad)

UTEC

Fecha_____

18.2.6 Opción Precio por Hora de Trabajo

Precio ofertado por hora :

De	Hasta	Precio \$
1	1,000	9.14 *
1,001	2,500	8.57
2,501	4,000	8.23

4,001	5,500	7.89
5,501	7,500	7.66
7,501	9,500	7.43
9,500	Más	7.31

Tomando en cuenta los horarios de atención de la universidad: de lunes a viernes de 7:00 a.m. – 7:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. – 12:00 p.m. proporcionados por la Lic. Carolina Lucero Asistente a la Directora de la Unidad Corporativa de la Universidad, el total de horas mensuales son 256 horas hombre mensuales por 10 operadores nos resultan 2,560 horas al mes x \$8.23 = \$21,068.80 ó ¢184,352.00 mensuales.

- Supervisión del Jefe de operaciones: Incluido en precio
- Supervisor a cargo del proyecto: Incluido en precio
- Instructor a cargo del proyecto: Incluido en precio
- Entrenamiento constante de agentes: Incluido en precio
- Control de Calidad: Incluido en precio
- Soporte del Depto. Comercial: Incluido en precio

- Elaboración de reportes (*): Includido en precio

(*) Reporte Operativo de CMS de llamadas entrantes, Reporte Operativo de Ringmaster de llamadas salientes y base de datos de las personas contactadas con su respectiva tipificación.

Condiciones de la Oferta

- 1- Los precios ofertados no incluyen IVA.
- 2- El precio incluye únicamente el manejo de las llamadas.
- 3- Los gastos de comunicación de las llamadas salientes (Outbound) serán cobrados según las tarifas vigentes al momento de proveer el servicio (\$ 0.019 área para-central y \$ 0.034 interior de la república).
- 4- El servicio ofertado es de lunes a domingo con horario a ser determinado por la Universidad.
- 5- Condiciones de pago: al crédito después de prestado el servicio, a más tardar 5 días hábiles después de la entrega

de la factura. Cualquier pago efectuado después de la fecha de vencimiento, deberá aplicarse un recargo del dos por ciento (2%) mensual sobre el balance pendiente por cada día de atraso en el pago.

6- El precio ofertado de la presente tiene una validez de 30 días a partir de esta fecha.

Nota: Las condiciones antes detalladas no constituyen un listado definitivo, sino que limitan de manera general la oferta; por lo tanto éstas están sujetas a cambios, ajustes o nuevas condiciones, si así fuese necesario, para delimitar el servicio al momento de formalizar el inicio del mismo.

Aceptado por

_____ (En representación de la
Universidad)

UTEC

Fecha_____

18.2.7 Opción Precio por Posición con Operador

Precio mensual por posición: \$ 1,930.00

Esa alternativa está fundamentada en costo fijo mensual por posición de cada operador el cual es de \$ 1,930.00 y se utilizaron los mismos parámetros para iniciar las operaciones en el modelo con recursos propios en el cual los operadores a solicitar son 10. No incluye supervisor ni jefe.

Total mensual: \$ 19,300.00 ó ₡168,875.00

El precio incluye:

- Un operador
- Un cubículo con su respectiva silla.
- Un teléfono digital.
- Una computadora.
- Uso total de infraestructura.
- Acceso a la red interna de voz y datos.
- Monitoreo de control de calidad.
- Soporte del Departamento de Sistemas.
- Asesoría en el manejo de la operación.

Condiciones de la Oferta

- 1- El precio ofertado no incluye IVA
- 2- Los gastos de comunicación de las llamadas salientes (Outbound) serán cobrados según las tarifas vigentes al momento de proveer el servicio (\$ 0.019 área para-central y \$ 0.034 interior de la república).
- 3- El precio ofertado es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m.
- 4- Condiciones de pago: al crédito después de prestado el servicio, a más tardar 5 días hábiles después de la entrega de la factura. Cualquier pago efectuado después de la fecha de vencimiento, deberá aplicarse un recargo del dos por ciento (2%) mensual sobre el balance pendiente por cada día de atraso en el pago.
- 5- El precio ofertado de la presente tiene una validez de 30 días a partir de esta fecha.

Nota: Las condiciones antes detalladas no constituyen un listado definitivo, sino que limitan de manera general la oferta; por lo tanto éstas están sujetas a cambios, ajustes o nuevas condiciones, si así fuese necesario.

Aceptado por

_____ (En representación de la Universidad)

UTEC

Fecha _____

Opción Precio por Posición sin Operador

Esta posición se diferencia de la anterior en que no está contemplado el costo del operador, el cual sería contratado directamente por la Universidad y tendría un costo mensual por posición de \$ 540.00.

Utilizando los parámetros de recurso humano con sus respectivo sueldos los cuales son: diez operadores, un supervisor y un jefe el precio mensual de esta opción es:

$\$540 \times 10 \text{ posiciones} = \$ 5,400.00 + \$4,343.00$ (sueldo del personal) = **\$9,743.00 ó ¢85,251.25**

El precio incluye:

- Un cubículo con su respectiva silla.
- Un teléfono digital.
- Una computadora.
- Uso total de infraestructura.
- Acceso a la red interna de voz y datos.
- Monitoreo de control de calidad.
- Soporte del Departamento de Sistemas.
- Asesoría en el manejo de la operación.

Condiciones de la Oferta

1. El precio ofertado no incluye IVA.
2. El precio ofertado no incluye la supervisión de la operación.
3. El precio ofertado no incluye las diademas (auriculares) de los operadores.
4. La contratación, capacitación y la administración del personal es de exclusiva responsabilidad de Grupo UTEC
5. Los gastos de comunicación de las llamadas salientes (Outbound) y la instalación de las líneas telefónicas serán cobrados según las tarifas vigentes al momento de proveer el servicio.

6. (\$ 0.019 área paracentral y \$ 0.034 Interior de la república, costo mensual por línea \$ 12.11).
7. El arrendamiento ofertado es de lunes a domingo.
8. Condiciones de pago: Por adelantado.
9. El precio ofertado de la presente tiene una validez de 30 días a partir de esta fecha.

Nota: Las condiciones antes detalladas no constituyen un listado definitivo, sino que limitan de manera general la oferta; por lo tanto éstas están sujetas a cambios, ajustes o nuevas condiciones, si así fuese necesario.

Aceptado por

_____ (En representación de la
Universidad)

UTEC

*Fecha*_____

18.2.8 Matriz Comparativa de las Opciones Outsourcing

Opción	Costo Mensual \$	Costo Mensual ¢
➤ Costo por minuto	\$ 35,893.00	¢ 314,063.75
➤ Costo por hora	\$ 21,068.80	¢ 184,352.00
➤ Costo por posición con operador outsourcing	\$ 19,300.00	¢ 168,875.00
➤ Costo por posición con operador de recurso propio	\$ 9,743.00	¢ 85,251.25

De las opciones anteriores, consideramos que la opción Costo por Minuto es la más adecuada; por que se paga exactamente lo que se habla (costo por minuto ACD). El total de minutos promedio por llamada se calculó en base a los tiempos más largos de duración de llamadas (5 minutos), este promedio tenderá a bajar a medida que los operadores se familiaricen con la información y por consiguiente, el costo mensual bajará ya que es directamente proporcional.

A continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados mensuales, que se obtendrían al disminuir el tiempo promedio de duración por llamada, estimando un promedio diario de llamadas de 1,100.

Tiempo de Duración de Llamada	Costo Mensual
1 Minuto	\$ 7,836
2 Minutos	\$ 15,044
3 Minutos	\$ 22,565
4 Minutos	\$ 28,716
5 Minutos	\$ 35,895

Esta alternativa presenta los beneficios siguientes:

1. Garantiza la atención del 98% de la demanda (llamadas de consultas entrantes).
2. Los costos operativos se disminuyen al cancelarse únicamente los minutos hablados
3. Los costos administrativos serán de absoluta responsabilidad de la empresa contratada.

Asimismo esta alternativa presenta la desventaja que mensualmente no tiene un costo fijo permanente, lo cual afecta la base presupuestaria.

La segunda opción de Costo por hora, es nuestra segunda alternativa analizando los períodos de temporalidad de la universidad (temporadas altas de solicitud de información que son: las primera quincena de enero, mayo-julio y octubre-diciembre que son los períodos de inscripción) consideramos que no es conveniente tomarlo como primera opción hasta tener datos estadísticos del comportamiento de las llamadas por que se tenderá a la sub-utilización de las horas hombre, ya que si no hay llamadas los operadores no trabajan.

Estas dos opciones tienen la ventaja que se tiene el servicio total de la empresa, soporte técnico, control de calidad, supervisión, asesoría, experiencia y toda la infraestructura.

Se descartaron las ultimas dos opciones por carecer de las ventajas mencionadas en el párrafo anterior además de incurrir en costos de contratación de personas que supervisen la operación y entrenamientos.

Es importante aclarar que desde el punto de vista financiero si bien es cierto que la realización de este proyecto requiere la inversión de capital en una cantidad sustancial; también es muy cierto que si el mismo se administra en forma eficaz y eficiente, traerá como beneficios financieros a la Universidad, los siguientes:

1. Contribuirá a recuperar la inversión a través de:
 - a. Mantener la actual demanda de alumnos al evitar la deserción de los mismos hacia otras universidades ya que al existir una buena interrelación con la Universidad se garantiza que los alumnos actuales mantengan su matrícula en la misma.
 - b. El Centro de Atención Telefónica dará a la Universidad una ventaja competitiva la cual al ser explotada adecuadamente ocasionará nuevos ingresos económicos al percibir nuevas matrículas del mercado potencial.
2. La imagen a nivel nacional e internacional de la Universidad se fortalecerá en forma significativa.

18.3 Matriz de Análisis de Ambos Modelos

Variable	Centro de Atención Telefónica	Resultado
Costo	Recursos Propios Outsourcing	Alto Racional

Enfoque	Recursos Propios Outsourcing	Lenta implantación y aprendizaje Rápida implantación
Calidad	Recursos Propios Outsourcing	Especialización Compromete Calidad
Capacitación	Recursos Propios Outsourcing	Conocimiento total de servicio Conocimiento superficial
Confidencialidad	Recursos Propios Outsourcing	Manejo discreto de Base Datos. Manejo indiscriminado
Costos Indirectos	Recursos Propios Outsourcing	Altos Relativos (bajos)

18.4 Análisis Financiero de Ambas Propuestas

18.4.1 Alternativa Recursos Propios

1. Ingresos

- a. El ingreso en el flujo neto de efectivo se calculó de la siguiente manera:

1) Año 1

Estudiantes estimados	¢ 17,000
Cuota anual de uso por estudiante	¢ 30
Total de ingreso anual	¢510,000

2) Año 2

Se estima una tasa de crecimiento de	
estudiantes del 10%	¢ 18,700
La cuota anual por uso del servicio se mantuvo	¢
	30

b. Ingresos

Año 1	¢ 510,000
Año 2	¢ 561,000
Año 3	¢ 617,100
Año 4	¢ 678,810
Año 5	¢ 746,700

2. Egresos

a. Depreciación

Considerando que el equipo tecnológico se deprecia aceleradamente, se estima una tasa de depreciación a 5 años así: Valor total del equipo técnico ¢ 1,007,808.

Año 1	¢ 201,561.60
Año 2	¢ 201,561.60
Año 3	¢ 201,561.60
Año 4	¢ 201,561.60
Año 5	¢ 201,561.60

b. Mantenimiento Preventivo

Se estimó una tasa de costo de mantenimiento del equipo tecnológico así:

Año 1	3%	¢ 30,234.24
Año 2	3%	¢ 30,234.24
Año 3	3%	¢ 30,234.24
Año 4	4%	¢ 40,312.32
Año 5	5%	¢ 50,390.40

c. Salarios

Se estiman los salarios del personal en base a un total inicial del año de ¢ 38,000.00 mensuales, lo que hace un total anual de ¢ 456,000. Aumento del 5% anual.

Año 1	¢ 456,000
Año 2	¢ 478,000
Año 3	¢ 502,740
Año 4	¢ 527,877
Año 5	¢ 554,270

d. Costos Operativos en la Red

<u>Año</u>	<u>Tiempo promedio</u>	<u>Costo por minuto</u>	<u>Total</u>
	<u>llamada</u>		

Año 1	5 min	0.25	¢ 429,000
Año 2	4 min	0.25	¢ 343,200
Año 3	3 min	0.26	¢ 267,696
Año 4	3 min	0.26	¢ 267,696
Año 5	3 min	0.26	¢ 267,696

3. Flujo Neto

Año	1	2	3	4	5
Ingreso	510,000	561,000	617,100	678,810	746,700
Mantenimiento	30,234	30,234	30,234	40,312	50,390
Salarios y Prestaciones	456,000	478,000	502,740	527,877	554,270
Costos					
Operativos	429,000	343,200	267,696	267,696	267,696
Utilidad Bruta	(405,234)	(290,434)	(183,570)	(157,075)	
		(125,656)			
Impuesto		"No aplica por tener pérdida"			
Depreciación	201,561	201,561	201,561	201,561	201,561
Utilidad/Pérdida	(203,673)	(88,873)	(17,991)	44,486	75,905

4. VAN

$$VAN = -I_0 + FN_1/(1+i)^1 + FN_2/(1+i)^2 + FN_3/(1+i)^3 + FN_4/(1+i)^4 + FN_5/(1+i)^5$$

$$VAN = -1,196,000 + (-203,673)/(1+0.09) + (-88,873)/(1+0.09)^2 + (-17,991)/(1+0.09)^3 + 44,486/(1+0.09)^4 + 75,905/(1+0.09)^5$$

$$VAN = -1,196,000 + (-186,856) + (-74,683) + (-13,839) + 31,328 + 48,971$$

$$VAN = \text{¢} -1,391,079$$

18.4.2 Alternativa Outsourcing

1. Ingresos

a. El ingreso en el flujo neto de efectivo se calculó de la siguiente manera:

1) Año 1

Estudiantes estimados	¢ 17,000
Cuota anual de uso por estudiante	¢ 30

Total de ingreso anual	¢510,000
------------------------	----------

2) Años subsiguientes

Se estima una tasa de crecimiento de estudiantes del 10%

La cuota anual por uso del servicio se mantuvo ¢

30

b. Ingresos

Año 1	¢ 510,000
Año 2	¢ 561,000
Año 3	¢ 617,100
Año 4	¢ 678,810
Año 5	¢ 746,700

2. Egresos

a. Los egresos en este caso se calcularon en base al tiempo promedio de llamadas para cada año considerando un incremento del 10% en llamadas cada año.

b. El dato anterior permite estimar lo que se pagaría anual a la empresa subcontratada para este servicio.

<u>Año</u>	<u>Tiempo promedio</u> <u>llamada</u>	<u>Costo por minuto</u>	<u>Total</u>
Año 1	5 min	0.25	¢ 354,892
Año 2	4 min	0.25	¢ 283,929
Año 3	3 min	0.26	¢ 223,112
Año 4	3 min	0.26	¢ 223,112
Año 5	3 min	0.26	¢ 223,112

3. Flujo Neto

Año	Ingreso – Egreso	FN
1	¢ 510,000 – 354,892 =	155,108
2	¢ 561,000 – 283,929 =	277,071
3	¢ 617,000 – 223,112 =	393,888
4	¢ 678,810 – 223,112 =	455,698
5	¢ 746,700 – 223,112 =	523,588

Año	Impuestos	FN
1	155,108 – 38,777 =	116,331

$$2 \quad 277,071 - 69,268 = 207,803$$

$$3 \quad 393,888 - 98,472 = 295,416$$

$$4 \quad 455,698 - 113,924 = 341,774$$

$$5 \quad 523,588 - 130,897 = 392,691$$

4. VAN

$$\begin{aligned} \text{VAN} = & -I_0 + \text{FN}_1/(1+i)^1 + \text{FN}_2/(1+i)^2 + \text{FN}_3/(1+i)^3 + \text{FN}_4/(1+i)^4 \\ & + \text{FN}_5/(1+i)^5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{VAN} = & 0 + 116,331/(1+0.09) + 207,803/(1+0.09)^2 \\ & + 295,416/(1+0.09)^3 + 341,774/(1+0.09)^4 \\ & + 392,691/(1+0.09)^5 \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = 0 + 106,725 + 174,624 + 227,243 + 240,686 + 253,349$$

$$\text{VAN} = \text{¢ } 1,002,627$$

18.4.3 Análisis del VAN

- a. Considerando las variables del análisis del VAN de ambas alternativas, consideramos desde el punto de vista financiero que la alternativa del Outsourcing es la más atractiva ya que el resultado del mismo es mayor que cero y a la vez que el mismo arroja una cifra superior al millón de colones.
- b. Asimismo la alternativa de Outsourcing es la más recomendable ya que no existe riesgo de capital, por no requerir de una inversión inicial.
- c. No hubo necesidad de aplicar TIR, ya que la alternativa del Call Center con recursos propios arrojó saldo negativo, por consiguiente la TIR sólo se aplicaría a la alternativa del Outsourcing.

19. INFRAESTRUCTURA

El proceso inicia con la elección de una Planta Telefónica, la cual funge como la parte fundamental del Centro de Atención Telefónica, el Distribuidor Automático de Llamadas representado en sus siglas en inglés por ACD y un Tarificador de llamadas. Estos son a nuestro juicio los elementos

necesarios e indispensables para implantar el Centro de Atención Telefónica en la Universidad como plataforma inicial. (ver anexo “A”)

En este sentido, la oferta de los fabricantes de los equipos son amplias, ya que no solo ofrecen productos de conmutación, sino que, de la mano de sus socios tecnológicos brindan soluciones completas para centros de llamadas dirigidas a diferentes segmentos de mercado. Para poner en marcha el Centro de Atención Telefónica es necesario conocer las Tecnologías más avanzadas en Telecomunicación, las cuales se describen a continuación, con el objeto de conocer su funcionamiento, para seleccionar la que mejor satisfaga las necesidades de la Empresa, que desea brindar este servicio a sus clientes:

19.1 Base de Datos

Contar con un manejador de base de datos, que permita configurar las variables del sistema. Esta base de datos es la columna vertebral de la plataforma del Centro Telefónico. Es aquí donde se registra la información relativa a los Estudiantes, los recursos del sistema, los objetos y sus propiedades.

19.2 Planta Telefónica

Es el hardware y software que conecta y distribuye las llamadas dentro de su empresa (UTEC) y la red telefónica pública. Tienen la capacidad de ser ampliadas a más puertos de voz datos y video conferencias.

19.3 Distribuidor Automático de Llamadas “ACD” (por sus siglas en inglés)

Tiene la capacidad de administrar las llamadas entrantes entre los operadores o grupos de operadores disponibles, este se compone de dos partes:

19.3.1 El Tiempo Real

Permite a los administradores del Centro de Atención Telefónica supervisar la actividad de tiempo real, lo que está sucediendo en la operación diaria del Centro de Atención Telefónica, por ejemplo cuantos operadores están atendiendo llamadas, cuantos operadores se encuentran realizando llamadas salientes y cuantas llamadas tenemos en espera o cola permitiendo así una ejecución optimizada y rápida de las tareas. Otro elemento asociado son las llamadas en espera o

colas ACD, es la capacidad de integrar mensajes interactivos de espera. Esto significa que el estudiante puede escuchar mensajes mientras espera ser atendido, con la posibilidad de interactuar con dichos mensajes, en caso que el estudiante no quiera esperar los mensajes interactivos le permiten dejar un mensaje para que le llamen posteriormente cuando el Centro de Atención Telefónica se encuentre con menos carga de trabajo. (ver anexo “A”)

19.3.2 Programación y Cómputos Estadísticos de Llamadas

Es el componente que guarda información estadística referente del sistema ACD. Esta información incluye estadísticas de los operadores, llamadas entrantes, llamadas abandonadas y tiempos de llamadas. Se solicitan a través de reportes propios del sistema que pueden ser vistos en pantalla o de forma impresa, con todos estos datos y reportes el administrador del Centro de Atención Telefónica puede mejorar el tratamiento de las llamadas, aumentar la productividad de los operadores y maximizar la eficiencia de las líneas telefónicas entre otros. Además permite programar los horarios de servicio del Centro de Atención Telefónica y las identificaciones de los operadores.

Es importante aclarar que lo anterior se aplica tanto para el Centro de Atención Telefónica Sub-Contratado y de Recursos Propios, aunque la infraestructura, que se utiliza en los Centros de Atención Telefónica Sub-Contratados dependerá de los servicios que requiera la empresa (cliente), ya que cada una tiene necesidades y se dedica a actividades diferentes; sin olvidar, que las Empresas especializadas en brindar este servicio cuentan con una avanzada tecnología en equipo de telecomunicaciones, que permite brindar una diversidad de servicios, con la mejor calidad en atención al cliente. (ver anexo “A”)

19.4 Tarificador de Llamadas

Es una herramienta de control y auditoria de llamadas telefónicas, que permite reducir significativamente el costo por este servicio. Este sistema se instala en el disco duro de una computadora que deberá ser conectada a la central telefónica por medio de un cable. Este sistema brinda información de llamadas nacionales, internacionales, entrantes, salientes e internas. Los reportes estadísticos pueden contener la siguiente información: extensión, departamento

responsable, fecha, hora, duración, costo, número de origen y destino son reportes a la medida donde el administrador filtra los componentes del reporte a su conveniencia. (ver anexo “A”)

19.5 Otros Principios a considerar como parte de la Infraestructura

Como parte de la infraestructura para la implantación de un Centro de Atención Telefónica, se presentan a continuación algunos principios de gran utilidad, para planear el diseño del Centro de Atención Telefónica. Los principios se relacionan con el ambiente, ergonomía, espacio de trabajo y el diseño de las instalaciones.

19.5.1 El ambiente

Un ambiente productivo está constituido por un escenario físico que refleje la actitud de la gerencia. Es serio y profesional pero refleja un sentimiento de respeto y preocupación por la comodidad de los representantes del Centro de Atención Telefónica que trabajan en él. Este es uno de los factores que fomenta la productividad:

19.5.2 Ergonomía

Es el término utilizado para definir la ciencia que estudia la relación entre las personas y su ambiente. Esto implica una relación de causa y efecto, si uno asegura que las personas estén cómodas y permanezcan sanas trabajando con sus herramientas de trabajo, se puede obtener buenos dividendos por un incremento en el empleo de la productividad y un decremento en las compensaciones a los empleados. Como ejemplo podemos citar la disminución de accidentes de trabajo e incapacidades al desarrollar el personal su trabajo en un ambiente adecuado y seguro.

19.5.3 Espacio

Debe ser claro y aireado, con buena cantidad de luz natural durante el día, una temperatura agradable, bajos niveles de ruido, y mínimo

tráfico de personas. Una alfombra acústica y paredes y techo a prueba de sonido ayuda a mantener el ruido en niveles aceptables.

19.5.4 Ventilación

Debido a que los operadores de un Centro de Atención Telefónica, han de trabajar muy cerca unos de otros, es crucial evitar una atmósfera pesada y viciada. Probablemente se requieran sistemas de aire acondicionado más grandes que los de oficinas normales.

19.5.5 Los Puestos de Trabajo

Al diseñar los cubículos de trabajo el propósito debe ser proporcionar un ambiente privado, pero no aislado. El puesto de trabajo debe facilitar la supervisión y el control, sin restringir la eficiencia de los operadores, como si tuviesen que trabajar en un ambiente abierto. La mejor solución es un cubículo de tres lados. Las características de un puesto de trabajo bien diseñado incluyen: paredes con altura mínima de 1.30 m, Equipo Telefónico (obviamente), Espacio para guardar registros fuera de la superficie de la mesa de trabajo, suficiente superficie de trabajo para colocar guiones, cuadros y papeles sobre el escritorio. Las medidas del cubículo serán 1.30 alto x 1.10 largo x 1 mt de fondo, ver anexo “A”.

19.5.6 Diseño de las Instalaciones

Al diseñar el Centro de Atención Telefónica, se deberá tomar en consideración lo siguiente:

19.5.6.1 Ampliación

Organizar las cosas de tal manera que se pueda ampliar las instalaciones, cuando sea necesario, sin cambiar lo que ya se tiene. Esto será más fácil, si al inicio se considera una distribución de tipo modular, pues lo único que tendrá que hacerse para ampliar será agregar más módulos.

19.5.6.2 Configuración de los Cubículos

Los sistemas en que se pueden configurar los cubículos de tres lados son en cruz, filas, cuadrados y herradura. De estas

alternativas, la configuración en forma de herradura,

es la más adecuada para fines de Centros de Atención Telefónica, ya que es muy modular: se amplía agregando otra herradura. Encaja bien en la mayoría de las áreas de oficina y permite un uso eficiente del espacio. Varía en tamaño y se presta para crear una sensación de equipo dentro de las sub unidades del centro.

19.6 Diseño del Centro de Atención Telefónica UTEC

El Centro de Atención Telefónica de la Universidad Tecnológica tendrá la forma de herradura y contará con diez posiciones para operadores, una tarima de supervisor y la oficina del Jefe del Centro de Atención Telefónica abarcando un área total de 56 mts² con el propósito de poder crecer hasta un máximo de diecisiete posiciones en un futuro sin tener que cambiar el diseño del mismo. (ver anexo “F”)

20. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

20.1 Jefe del Centro de Atención Telefónica

Datos Específicos del Puesto

Función Principal:

Planear, organizar, dirigir y controlar el Centro de Atención Telefónica de la UTEC de llamadas entrantes y salientes, garantizando una eficiencia del 80 % de llamadas contestadas diariamente, para brindar un excelente servicio veraz y oportuno a los estudiantes y público en general a través de la línea telefónica especializada.

Funciones Específicas:

- Programar, controlar, evaluar y dar seguimiento a la ejecución de las estrategias establecidas por el departamento, a fin de cumplir con los objetivos y metas proyectadas.
- Mantener un control estadístico diario de las llamadas recibidas, abandonadas y los tipos de consulta realizadas.
- Garantizar una eficiencia diaria de por lo menos 80% de llamadas contestadas.

- Ser el nexo entre el Centro de Atención Telefónica y todos los departamentos de la Universidad.
- Programara los períodos de vacaciones, horarios, horas extras del personal bajo su cargo. (operadores y supervisor)

Educación Formal:

Profesional en administración de empresas ó carrera afín.

Conocimiento Técnico:

Conocimientos generales en el manejo de herramientas de sistemas de comunicaciones tales como ACD, tarificador de llamadas, IVR además de hojas electrónicas y base de datos, entre otros.

Conocimiento sobre administración de tiempos y manejo de personal.

Experiencia:

Dos años de experiencia como mínimo en puestos similares.

Habilidades Psicomotoras:

Manejo de computador personal, fax, impresora.

Características Personales:

- Honestidad y responsabilidad
- Dinamismo y deseos de superación
- Extrovertido, persuasivo y convincente
- Seguro de sí mismo
- Espíritu de servicio

Habilidades y Liderazgo:

- Aptitud para el manejo de grupos y formación de equipos de trabajo
- Capacidad de liderazgo y aprendizaje
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para el manejo de tiempo y delegación
- Habilidad y capacidad para la resolución y manejo de problemas

Habilidades Verbales:

- Facilidad de expresión oral y escrita
- Habilidad para comunicar sus ideas

Otros requisitos:

- Edad entre 25 y 40 años.
- Estado civil indiferente
- Género Indiferente.

20.2 Supervisor del Centro de Atención Telefónica

Datos Específicos del Puesto

Función Principal:

Garantizar que se conteste el 80 % de llamadas diariamente, asignar proyectos de llamadas salientes a operadores y coordinar que la operación diaria se desarrolle de manera adecuada.

Funciones Específicas:

- Dar apoyo a los operadores referente a consultas que no puedan manejar, así como atender las llamadas de clientes difíciles que no puedan ser atendidos por los operadores.
- Supervisar el trabajo de los operadores mediante monitoreos de llamadas y observación directa para poder evaluarlos y retro-alimentarlos.
- Garantizar una eficiencia diaria de por lo menos 80% de llamadas contestadas.
- Imprimir al final del día todos los reportes de la operación del ACD.
- Asignar diariamente los proyectos de llamadas salientes a los operadores.

- Tabular al final del día los resultados de los proyectos de llamadas salientes.
- Controlar y coordinar la programación de horario de los operadores y asignación de tiempos de descanso.

Educación Formal:

Estudiante universitario a nivel de cuarto año de administración de empresas o carrera afín.

Conocimiento Técnico:

Sólidos conocimientos sobre el manejo de herramientas de sistemas de comunicaciones tales como ACD, tarificador de llamadas, IVR además de hojas electrónicas y base de datos, entre otros.

Experiencia:

Dos años de experiencia como mínimo en puestos similares.

Habilidades Psicomotoras:

Manejo de computador personal, fax, impresora, fotocopidora.

Características Personales:

- Honestidad y responsabilidad

- Dinamismo y deseos de superación
- Extrovertido, persuasivo y convincente
- Seguro de sí mismo
- Espíritu de servicio

Habilidades y Liderazgo:

- Aptitud para el manejo de grupos y formación de equipos de trabajo
- Capacidad de liderazgo y aprendizaje
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para el manejo de tiempo y delegación
- Habilidad y capacidad para la resolución y manejo de problemas

Habilidades Verbales:

- Facilidad de expresión oral y escrita
- Habilidad para comunicar sus ideas

Otros requisitos:

- Edad entre 22 y 35 años.
- Estado civil indiferente
- Género Indiferente.

20.3 Operador del Centro de Atención Telefónica

Datos Específicos del Puesto

Función Principal:

Atender con amabilidad y cortesía a los estudiantes ó personas en general, exclusivamente vía telefónica, sobre todo tipo de consultas.

Funciones Específicas:

- Proporcionar a través del teléfono, información, orientación y asesoría a todos los estudiantes, catedráticos y público en general sobre todo lo concerniente a la Universidad.
- Contestar en forma inmediata, amable y cordial las llamadas de la línea de consulta.
- Brindar un excelente servicio a todas las personas que se comuniquen a la Universidad.
- Brindar información sobre notas, períodos de inscripción y retiro de materias, horarios de clases además de realizar encuestas de servicio vía telefónica.

Educación Formal:

Estudiante universitario

Conocimiento Técnico:

Conocimientos generales sobre manejo de sistemas, tales como procesador de palabras, hojas electrónicas y bases de datos, entre otros.

Experiencia:

No requiere experiencia.

Habilidades Psicomotoras:

Manejo de computador Personal, fax, impresora, fotocopidora, contómetro.

Características Personales:

- Honestidad y responsabilidad
- Dinamismo y deseos de superación
- Extrovertido, persuasivo y convincente
- Seguro de sí mismo
- Espíritu de servicio

Habilidades y Liderazgo.

- Preferencia por el trabajo en equipo.

- Capacidad de formación e instrucción.
- Orientado a trabajar por resultados.

Habilidades Verbales:

- Facilidad de expresión oral y escrita
- Habilidad para comunicar sus ideas

Otros requisitos:

- Edad entre 18 y 30 años.
- Estado civil indiferente
- Género Indiferente.

20.4 Reglamento Interno

20.4.1 Está prohibido comer en los cubículos.

20.4.2 Si desea beber agua o tomar café lo debe hacer en un recipiente hermético.

20.4.3 Evite conversaciones en voz alta y risas fuertes, las conversaciones se deben limitar a sus tiempos de descanso (fuera del departamento)

20.4.4 No se permitirá la entrada de ningún objeto, revista ó aparato de sonido que vaya en contra de la moral y el orden del departamento.

20.4.5 No deben utilizar modismos ni cualquier otra expresión local o propia de su edad.

- 20.4.6 Solo se permite una persona por cubículo y maquina. (no visitas, acompañantes)
- 20.4.7 El saludo inicial y las frases “gracias” y “por favor” deben ser usadas siempre.
- 20.4.8 El horario es de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes; sábados 8:00 a.m. 12:00 p.m.
- 20.4.9 Los operadores deben sonreír mientras se dirigen a los clientes. Una sonrisa puede ser escuchada por el cliente y le da a la llamada un tono más amistoso.
- 20.4.10 Nunca deben dirigirse a un cliente por el nombre de pila. Se deben dirigir por su título profesional (Sr./Sra./Srita./Lic./Ing., etc) y su primer apellido, cualquier desviación de esto debe tener la aprobación del cliente por adelantado.
- 20.4.11 Todas las llamadas deben terminar con un cierre cortés, se haya logrado o no el objetivo: Ejemplo “Gracias por su tiempo Ing. Guandique que tenga un buen día” o “Gracias por llamar Lic. Vaquerano tenga una feliz tarde”.
- 20.4.12 El cliente siempre debe de colgar primero, el Operador nunca debe colgar antes. Esto es irrespetuoso para el cliente que aún puede tener una pregunta o comentario.
- 20.4.13 Bajo ninguna circunstancia se tolerará la obscenidad en el Departamento. Cualquiera que sea escuchado usando lenguaje

obsceno será sujeto a acciones disciplinarias, que incluyan la posibilidad de rescindir su contrato.

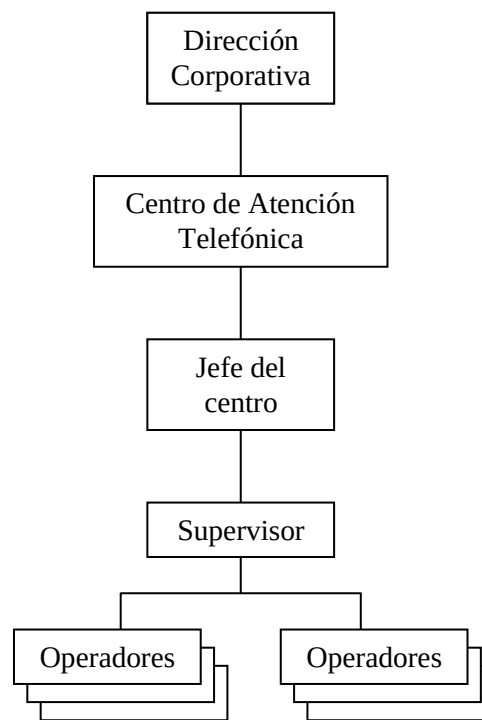
20.4.14 Nunca deben de tratar mal a un cliente., levantarle el tono de voz ó colgar llamadas esto será motivo de despido.

20.4.15 Los operadores deben usar sus habilidades efectivas para escuchar y nunca interrumpir a un cliente. Siempre deben dejar que termine sus comentarios antes de responder.

20.4.16 Los operadores son responsables de cuidar y mantener en buen estado sus herramientas de trabajo además del orden y aseo de su cubículo.

20.4.17 No esta permitido el uso de celulares en el departamento ni recibir ó realizar llamadas personales.

20.5 Organigrama del Centro de Atención Telefónica.



21. FLUJO DE PROCESO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

El funcionamiento de este flujo de proceso, se describe a continuación:

El alumno realiza la llamada telefónica al Centro de Atención Telefónica al marcar el número 275-UTEC (275-8832), la cual se conecta a través de la Red Telefónica Pública a la planta telefónica de la Universidad (Concentrador y distribuidor de llamadas), momento en el cual escucha las opciones a las que puede acceder, luego el estudiante o cliente selecciona a través del teclado del teléfono la opción a la que desea ingresar, y es aquí donde interviene el Distribuidor Automático de Llamadas ACD, el cual transfiere la llamada al operador que se encuentre disponible y con mayor tiempo sin llamada, una vez ha sido asignada la llamada a dicho operador; este saluda y pide al estudiante su número de carné para accederlo en la pantalla de consulta de estudiantes la cual muestra la información y expediente académico del alumno. Existe también un software llamado Integrador de Telefonía y Cómputo (CTI) que muestra los datos de información del estudiante ó cliente, en la pantalla del computador del operador de manera automática, los cuales son tomados de la base de datos de alumnos, conectada a través del servidor. (sistema opcional); este flujo de proceso es aplicable, tanto para llamadas entrantes y salientes, ya que en el caso de llamadas salientes, la Universidad define previamente la

base de datos de sus alumnos, a la cual se le desea brindar cualquiera de los servicios generación de llamadas. Ver anexo “E”.

Los componentes con sus respectivas funciones, que intervienen el proceso de atención de llamadas, se describen a continuación:

21.1 Arquitectura Alumno / Servidor

Este flujo, presenta una arquitectura alumno / servidor, lo cual permite brindar un tiempo más rápido de respuesta, debido a que la operadora que atiende la llamada telefónica, cuenta en su PC (computadora), con las aplicaciones necesarias (software), para realizar las operaciones de respuesta, que en el momento se le está consultando, con lo cual no se sobrecargan los recursos del servidor.

Este sistema esta conformado por varios módulos interconectados en una red LAN (Red de Área Local), la cual es similar a un cable telefónico, y permite que el flujo de información, sea más rápido y continuo. Conectados a la red LAN, están los módulos ACD, CTI, Agente y Supervisor.

21.2 CTI (Opcional)

La interfaz CTI (Integración de cómputo y teléfono) toma información de los Sistemas Telefónicos, datos compartidos en los computadores y una aplicación funcionando en los computadores, los integra y presenta al usuario una información combinada de manera muy útil. La aplicación CTI puede incluso monitorear los distintos recursos de información.

Las aplicaciones del CTI, en los Centro de Atención Telefónica son:

Recepción de llamadas: Provee al operador con una pantalla donde aparecen los datos e información de la cuenta del estudiante cuando la llamada está entrando al escritorio del operador.

21.3 ACD

El ACD (Distribuidor automático de llamadas), es una herramienta para tráfico y flujo de llamadas. El Sistema de distribución automático de llamadas tiene la capacidad de administrar las llamadas entrantes y salientes entre los operadores o grupo de operadores disponibles.

21.4 Base de Datos

El sistema cuenta con un manejador de base de datos, que permite configurar las variables del sistema. Esta base de datos, es la columna vertebral de la plataforma Centro de Atención Telefónica, y es allí donde se registra la información relativa a los estudiantes, operadores y campañas.

21.5 Operador

Cada estación de trabajo del operador está conformada por un teléfono, con su diadema y un computador personal, lo que permite tener acceso a la información, requerida para atender al cliente en forma rápida y efectiva. Este computador está conectado a la red LAN. El software del agente cuenta con las facilidades de telefonía básicas, llamada en espera, transferencia de llamadas entre otras y los tres estados en los que puede permanecer cuando desempeña sus labores los cuales son:

Disponible: En espera y listo para atender llamadas entrantes.

Administrativo: Su extensión no esta disponible para recibir llamadas debido a que se encuentra realizando tareas posteriores a la llamada ejm. enviando un fax.

No Disponible: La extensión no se encuentra disponible, este estado se utiliza cuando el operador se encuentra en su tiempo asignado de descanso ó motivos que no tienen que ver con sus tareas asignadas.

21.6 Supervisor

Cuenta con niveles de autorización necesarios para solución de problemas con los operadores y los estudiantes ó clientes. La estación de trabajo (tarima) debe estar en un lugar estratégico donde pueda controlar y monitorear todo el movimiento de llamadas del Centro de Atención Telefónica. (al centro de la herradura). (ver anexo “E”).

22. TÉCNICAS DE CONTROL DE CALIDAD

Existen técnicas de control de calidad para medir los resultados del servicio de un Centro de Atención Telefónica, ya sea este propio o sub-contratado a continuación se detallan.

22.1 Control Cualitativo

El control de calidad se realiza a través de auditorías telefónicas (monitoreos) para proceder al perfeccionamiento necesario del equipo y determinar los programas adecuados. Periódicamente se evalúa una muestra de llamadas que resulte claramente representativa, y de los resultados obtenidos de esta evaluación se deben de elaborar.

Informes internos que sirven de apoyo a los supervisores en su función de asesoramiento y capacitación de los operadores que se encuentran a su cargo.

Informes externos que sirven de apoyo para la tarea del ejecutivo encargado en su labor de asesoramiento a la empresa cliente en la mejora continua de los procedimientos y estrategias comerciales.

22.2 Evaluación Cualitativa

Se realiza sobre la base de observación de los siguientes criterios que a su vez, se descomponen en sub criterios:

22.2.1 Comunicación

Los componentes de la comunicación que toman una especial importancia son:

22.2.1.1 La Voz: La voz que oye el cliente, es la imagen que se transmite de la empresa. Se consideran aspectos fundamentales para su calificación: la entonación, la modulación, la articulación, el timbre, el volumen y el ritmo.

22.2.1.2 El Vocabulario: Este debe ser rico, positivo y correcto siendo capaz el operador de adaptar el vocabulario al perfil socio-cultural de cada cliente.

22.2.1.3 Capacidad de Expresión: Se califica la fluidez verbal del operador así como la habilidad de expresar las ideas de forma clara, precisa, ordenada, correcta y positiva.

22.2.1.4 Apertura y Cierre: En este apartado se califica la habilidad del operador de favorecer la imagen de la

empresa durante la apertura y cierre de la conversación, siguiendo siempre el protocolo establecido en las normas de actuación.

22.2.1.5 Escucha Activa: Es la capacidad de mantener la conversación viva por medio de intervenciones que hacen

sentir al interlocutor que se le está prestando la máxima atención de sus explicaciones.

22.2.1.6 Capacidad de Escuchar: Es la habilidad de analizar y comprender de forma eficaz las ideas expuestas verbalmente por el interlocutor.

22.2.2 Actitud Hacia el Cliente

Se contemplan los siguientes aspectos que son básicos para establecer una conversación agradable:

22.2.2.1 Amabilidad: Se califica la habilidad del operador para transmitir amabilidad y predisposición a la ayuda,

creando un clima agradable durante la conversación y contribuyendo a crear una buena imagen de la empresa.

22.2.2.2 Adaptación: Es la habilidad de adecuación ante situaciones adversas, conflictivas y/o cambiantes adoptando una actitud correcta y diplomática hacia el cliente.

22.2.2.3 Personalización: La habilidad de implicar al cliente atrayendo su interés

22.2.2.4 Seguridad: Es la habilidad que demuestra el operador para transmitir serenidad, tranquilidad y confianza en el servicio adoptando ante todo tipo de situaciones una actitud firme y segura.

22.2.3 Resolución de la Llamada

Es la capacidad demostrada para adoptar soluciones de forma eficiente y ágil, se califican los siguientes aspectos:

22.2.3.1 Capacidad: Es la capacidad que demuestra el operador para aportar soluciones propias y de forma eficiente cumpliendo en todo momento los procedimientos establecidos para la resolución de llamadas.

22.2.3.2 Implicación: Es el grado de compromiso y responsabilidad en la resolución de la consulta y/o reclamo, etc, profundizando al máximo en el proceso resolutivo y

aclarando las posibles dudas que al cliente le puedan surgir en el futuro.

22.2.3.3 Agilidad Resolutiva: Es la capacidad demostrada por el operador para adoptar soluciones de forma ágil y dinámica.

22.2.3.4 Pro actividad: Es la habilidad de adoptar una actitud comercial durante el proceso resolutivo aprovechando las oportunidades de venta, tanto para captar nuevos clientes como para informar de servicios útiles para el interlocutor.

22.2.4 Conocimientos Propios del Servicio

En esta fase se valoran los conocimientos demostrados sobre cada uno de los aspectos relacionados con información solicitada en cada uno de los servicios. Los aspectos a evaluar son:

22.2.4.1 Conocimiento general del servicio.

22.2.4.2 Especificaciones para cada servicio.

22.2.4.3 Duración de los diferentes períodos de inscripciones
y retiros de materias.

22.2.4.4 Procedimientos involucrados.

23. AUDITORÍA DEL SERVICIO

Es necesario realizar auditorias sobre el desempeño de los operadores, a través de la medición de los criterios establecidos en las formas de medir la calidad que se encuentran resumidos en una hoja de evaluación telefónica (ver anexo “D”) la cual esta compuesta por varios criterios los cuales se califican asignando una nota máxima de cinco puntos y una mínima de cero puntos para cada uno de estos, al final se sumaran todos los puntos acumulados, donde la nota máxima son cien puntos. Este proceso de auditoria consiste en intervenir la llamada telefónica que esta realizando el operador y monitorear la conversación; esto se realiza a través de la opción de monitoreo silencioso que posee el distribuidor automático de llamadas al seleccionar la tecla en el teléfono de monitoreo. La activación del monitoreo es de acceso restringido y solo lo pueden activar el supervisor y el jefe del Centro de Atención Telefónica desde sus respectivos teléfonos. Al finalizar los monitoreos los operadores son llamados uno a uno se retro-alimentan mientras escuchan las conversaciones grabadas de cada uno; con el

propósito de resaltar sus puntos fuertes y ayudarlos en sus puntos débiles mediante la programación de refuerzos o capacitaciones de temas que no se dominen por completo.

24. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el presente cronograma detallamos las fechas y tiempos de implantación de las actividades del Centro de Atención Telefónica.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Antonio, Centro de Atención Telefónica Management
<http://www.mkting@callcenter.com.mx>
- callcenterdecolombia.com.co/clientes.htm
- callcentermexico.com/oferta3.htm
- “CÓDIGO DE TRABAJO Y SUS REFORMAS” San Salvador 1997.
- entelchile.net/enterwrp/scorpora/callcenter/servicio.htm
- Hernández Sampieri Roberto, y otros, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill Segunda edición 1998.
- <http://www.televisión.com/artículos/art003.htm>
- <http://www.ataconnect.org>
- <http://www.nnnferron.com/callcenter/porque.htm>
- <http://www.ingsystems.com/sacc/>
- <http://www.members.tripod.com.co/sadiromero/por dondeempezar.htm>
- Ley General de Telecomunicaciones, <http://www.siget.gob.sv/>
- Mendoza O. Ricardo. “CÓDIGO DE COMERCIO” Editorial jurídica Salvadoreña San Salvador 1997.
- Pope Jeeffrey, Telemercadeo 2ª Edición
- Stone Bob Y Gimán, Como hacer telemarketing con éxito, Ediciones Granica, S.A. 1995
- Revista e-Contact, año 4 Número 24, mayo/junio 2001.

- Rojas Soriano Raúl, El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, México 1989.
- Weston F. y T. Copeland, Finanzas en Administración, Editorial Mc Graw Hill 9ª. Edición México 1995.

GLOSARIO

ACD: Distribuidor automático de llamadas.

ACS: Secuenciador automático de llamadas, es un sistema menos sofisticado que un ACD.

ANI: Identificación automática de número. Servicio suministrado por una compañía de servicio telefónico mediante el cual se puede identificar el número que llama.

Browser: (Navegador). Programa utilizado para acceder a las páginas de Internet.

Carga de Llamadas: También denominada “carga de trabajo”. La carga de llamadas es el producto de (tiempo medio de conversación + tiempo medio de trabajo posterior a la llamada) x volumen de llamadas, durante un período determinado.

Carga de trabajo: A menudo, se utiliza indistintamente con “carga de llamadas”. La carga de trabajo también puede referirse a actividades que no son de atención de llamadas.

Call Blending: Intercambio de llamadas de entrada y de salida en un mismo Centro Telefónico.

CRM: Administración de la Relación con Clientes. Término utilizado para definir la metodología, el software y los recursos de Internet que permiten la administración de la relación con clientes de una manera organizada. Implica la automatización de los

procesos integrados horizontalmente, incluyendo los puntos de contacto del front office, ventas, mercadotecnia y servicio al cliente a través de la interconexión de múltiples canales de entrega.

CTI: Integración Telefónica y Computo.

Diadema: Dispositivo con auricular y bocina que permite la comunicación telefónica a manos libres, se le conoce también con el nombre de guarnición ó casco liviano.

DNIS: Servicio de Identificación del número marcado, suministrado por una compañía de servicio telefónico mediante el cual se puede identificar el número marcado.

Enrutamiento basado en las habilidades: Capacidad del distribuidor ACD que combina las necesidades específicas de un cliente con un agente que cuenta con las habilidades necesarias para atender la llamada, en tiempo real.

Enrutamiento Condicional: Capacidad del distribuidor ACD de encaminar las llamadas conforme a las condiciones vigentes. Se basa en sentencias de programación del tipo “si-entonces”. Por ejemplo, “si el número de llamadas en el grupo de agentes 1 excede 10 y hay por lo menos dos agentes disponible en el grupo 2 , entonces encamine las llamadas al grupo 2”.

Enrutamiento e informes basados en aplicaciones: Capacidad del distribuidor ACD de encaminar las transacciones y realizar un seguimiento de las mismas por tipo de

llamada o aplicación (es decir, ventas, servicio etc.), en contraposición al método tradicional de encaminamiento por grupo de troncales o de agentes.

Estación de trabajo: Espacio utilizado por el representante telefónico en el desempeño de su labor.

Front end: Aplicación que se despliega en la pantalla del agente para proporcionar un servicio.

Grado de Servicio: Probabilidad de que una llamada no sea conectada a un sistema debido a que todas las troncales están ocupadas.

Help Desk: (Mesa de Ayuda). Función que concentra los requerimientos de soporte relacionados generalmente con los sistemas de cómputo y comunicaciones de usuarios internos y/o externos, con el propósito de asignar tareas para generar soluciones. Adicionalmente se registra el proceso y se acumula el conocimiento para la resolución de requerimientos posteriores.

Inbound: Llamadas de entrada emitidas por clientes y/o prospectos recibidas en el Centro Telefónico.

IVR: Respuesta Interactiva de Voz.

LAN: Red de Area Local. Es un sistema de red que cubre una extensión geográfica relativamente pequeña. Se caracteriza por tener velocidades de datos relativamente altas y tasas de error bajas.

Marcador Predictivo: Sistema que permite programar automáticamente una serie de llamadas de salida. Realiza el marcaje, selecciona y deriva a los representantes las llamadas contestadas por voz humana de acuerdo a la programación establecida.

Monitoreo: Mecanismo que permite evaluar la calidad del manejo de las llamadas telefónicas.

NIP: Número de Identificación Personal.

Outbound: Llamadas de salida emitidas por el Centro Telefónico de clientes y/o prospectos.

Subcontratar: (Outsourcing). Utilización de los servicios especializados de un tercero (empresas dedicadas a la prestación de servicios, representando a la institución o solicitante), que cuenta con infraestructura para representar a la empresa ante su mercado en la ejecución y recepción de llamadas y otras actividades derivadas de las mismas.

Password: Contraseña personal para tener acceso a un sistema.

PBX: Concentrador y distribuidor de llamadas que establece la interconexión entre los usuarios. Amplía la capacidad en la administración y tiene la posibilidad de expandirse.

Procesamiento de Voz: Término que se refiere a una combinación de tecnologías de procesamiento de voz, como por ejemplo correo de voz, atención automatizada, audiotexto, unidades VRU y devolución de llamada de fax.

SBR: (Skill Based Routing). Enrutamiento de llamadas y/o correos electrónicos de acuerdo a las habilidades de los agentes de un Centro Telefónico.

Screen-Pop: Despliegue automático de pantallas. Constituye una de las aplicaciones más populares de la tecnología que integra la computadora y el teléfono. Consiste en desplegar en la computadora de un determinado agente telefónico, una pantalla de información referente a una persona que llama, simultáneamente a la transferencia de la llamada hacia el mismo agente telefónico. Los mecanismos de disparo de esta aplicación pueden ser el servicio telefónico ANI, DNIS, o una clave de acceso (NIP, Password, etc.) desde un IVR.

Script: (Guión). Guión estructurado que utiliza el representante telefónico para guiar y estandarizar el diálogo telefónico.

SQL: (Lenguaje de Consulta Estructurado). Sistema de Administración de base de datos.

TAPI: Estándar de la Integración Telefonía y Cómputo.

TCP/IP: Un protocolo o “lenguaje” que utiliza un equipo para comunicarse a través de una red. Los equipos han de utilizar el mismo protocolo para comunicarse entre sí.

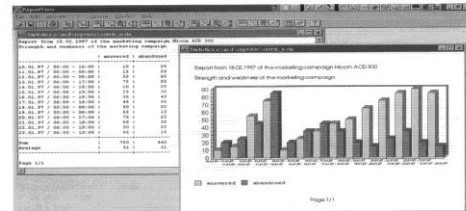
Tarificador: También conocido como CAS (Call Accounting System). Herramienta de software que rastrea una llamada tanto de salida como de entrada. Registra información referente a su origen, destino, hora de inicio, hora de terminación, costo por llamada y reportes a la medida.

Troncal: También denominada “línea”, “línea de comunicación” o “circuito”. Circuito telefónico que enlaza dos sistemas de comunicación.

VRU: (Unidad de Respuesta de Voz). También denominada “unidad de respuesta de voz interactiva (IVR)” o “Unidad de respuesta de sonido (ARU)”. La unidad VRU responde a los dígitos ingresados por el cliente o reconoce la voz del mismo modo que una computadora responde a las teclas oprimidas desde el teclado o el clic del mouse. Cuando la unidad VRU está integrada con computadoras con bases de datos, los clientes pueden interactuar con esas bases de datos para verificar la información actual (por ejemplo el telebanking del banco Cuscatlan permite realizar transferencias entre cuentas).

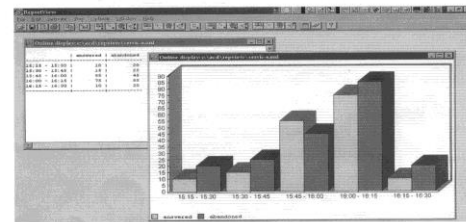
WAN: Red de Area Amplia. Es un sistema de red que se despliega sobre una cobertura geográfica extensa que puede ser metropolitana, nacional o

ANEXO “A”



Example of a customer-specific report

On-line reports
The underlying strength of *ReportViews* is its ability to generate and output specific on-line reports, i.e. results are reanalyzed at least every 15 minutes and automatically displayed in table and/or graphical form.



Example of an on-line report

ACD Tiempo Real

Reportes ACD



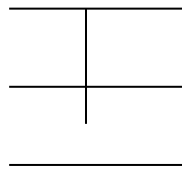
Cubículo de Operadores



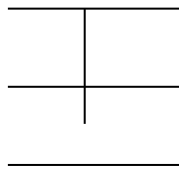
Tarificador de Llamadas

ANEXO “B”

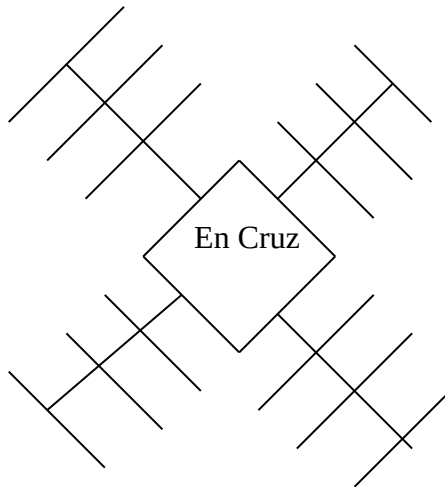
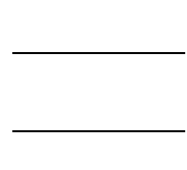
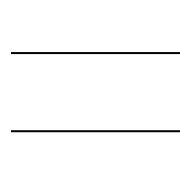
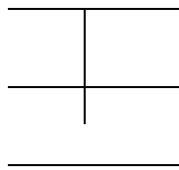
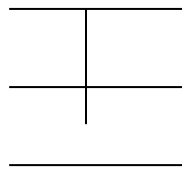
DISTINTAS CONFIGURACIONES DE LOS CUBICULOS



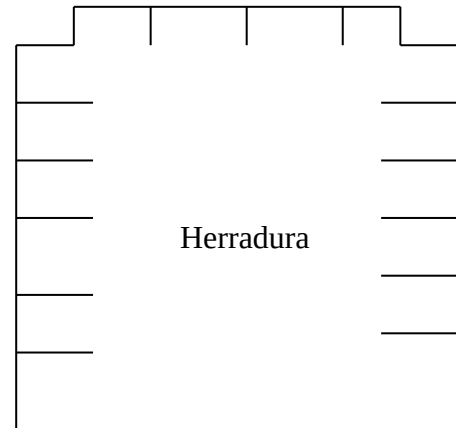
Cuadrados



Filas



En Cruz



Herradura

ANEXO “C”

GUIÓN DE ENTREVISTA

NOMBRE: _____

FECHA: _____

EVALUADOR: _____ **FIRMA:** _____

APARIENCIA PERSONAL

1. Presenta apariencia personal ordenada	SI	NO	
EXPERIENCIA DE ESTUDIOS Y LABORAL			
2. Posee nivel de estudios universitario	SI	NO	
3. Ha tenido algún empleo anteriormente	SI	NO	
4. Ha desempeñado cargos de responsabilidad	SI	NO	
5. Demuestra estabilidad laboral	SI	NO	
Tiene experiencia	6. Computación	SI	NO
	7. Servicio al cliente	SI	NO
	8. Atención telefónica	SI	NO
	9. Ventas	SI	NO

DISPONIBILIDAD

10. Dispone de suficiente tiempo	SI	NO
11. Es flexible con sus horarios	SI	NO

COMUNICACIÓN

12. Sabe expresar sus ideas	SI	NO
13. Presenta algún impedimento	NO	SI
14. Sabe defender sus criterios	SI	NO
15. Demuestra atención	SI	NO
16. Analiza la información	SI	NO
17. Velocidad adecuada al hablar	SI	NO
18. Léxico adecuado	SI	NO
19. Interrumpe	NO	SI
20. Redunda en su ideas	NO	SI

INCLINACIÓN AL PUESTO

21. Demuestra entusiasmo	SI	NO
22. Presenta capacidad de aprendizaje	SI	NO
23. Presenta estabilidad emocional	SI	NO
24. Alta autoestima	SI	NO

RASGOS SOCIALES

25. Presenta una actitud abierta	SI	NO
26. Inspira confianza	SI	NO
27. Podría trabajar en equipo	SI	NO
28. Problemas con la autoridad	NO	SI
29. Tiene dotes de líder	SI	NO

MOTIVACIÓN

30. Demuestra interés por obtener el trabajo	SI	NO
31. Presenta una actitud cooperativa	SI	NO
32. Presenta objeciones	NO	SI
33. Demuestra ambición por superarse	SI	NO

27-33	CONTRATAR	
20-26	ACEPTAR RESERVAS	CON
0-19	DECLINAR	

OBSERVACIONES

ANEXO “D”

EVALUACIÓN TELEFONICA

NOMBRE: _____

FECHA: _____

INICIO	SALUDO		CONOCIMIENTO	CONTESTA CON SEGURIDAD	
	RAPIDEZ AL CONTESTAR			DOMINIO DEL TEMA	
MODULACIÓN DE LA VOZ	VOLUMEN		TÉCNICAS DE ESPERA	MANEJO DE LA INFORMACION	
	VELOCIDAD			JUSTIFICA LA ESPERA	
	CLARIDAD			AGRADECE POR LA ESPERA	
CONVERSIÓN	FORMA DE PREGUNTAR		ATENCIÓN AL CLIENTE	PACIENCIA	
	SE SALE DEL TEMA			CORTESÍA	
	INTERRUMPE AL CLIENTE			FINAL DE LA CONVERSIÓN	DESPEDIDA
	NOMBRE DEL CLIENTE				
	DEMUESTRA INTERES				
ESCUCHA	PIDE QUE LE REPITAN				
	CONTESTA LAS PREGUNTAS				

NOTA

RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES:

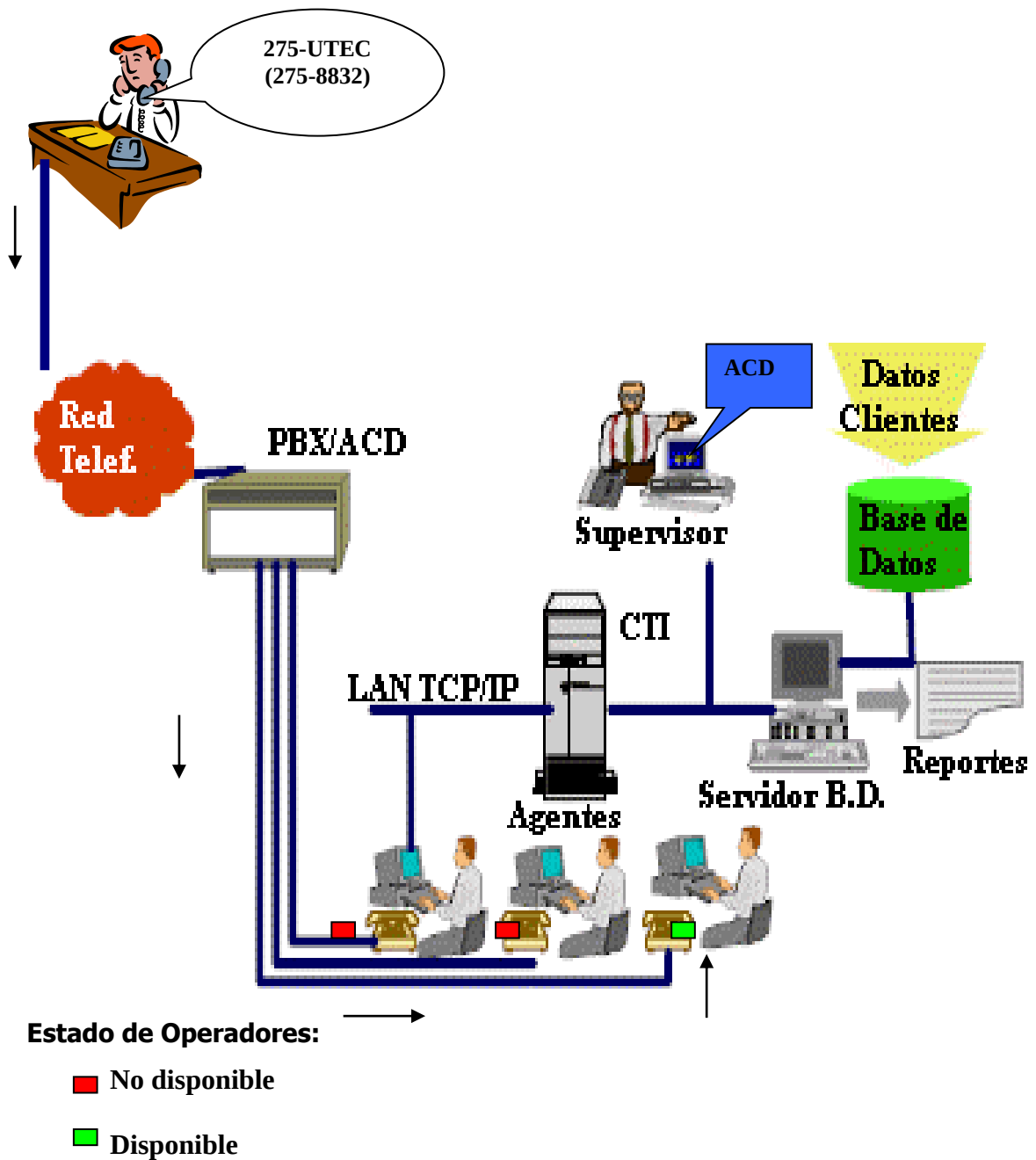
F

ECHA DE RETROALIMENTACIÓN _____

FIRMA OPERADOR _____

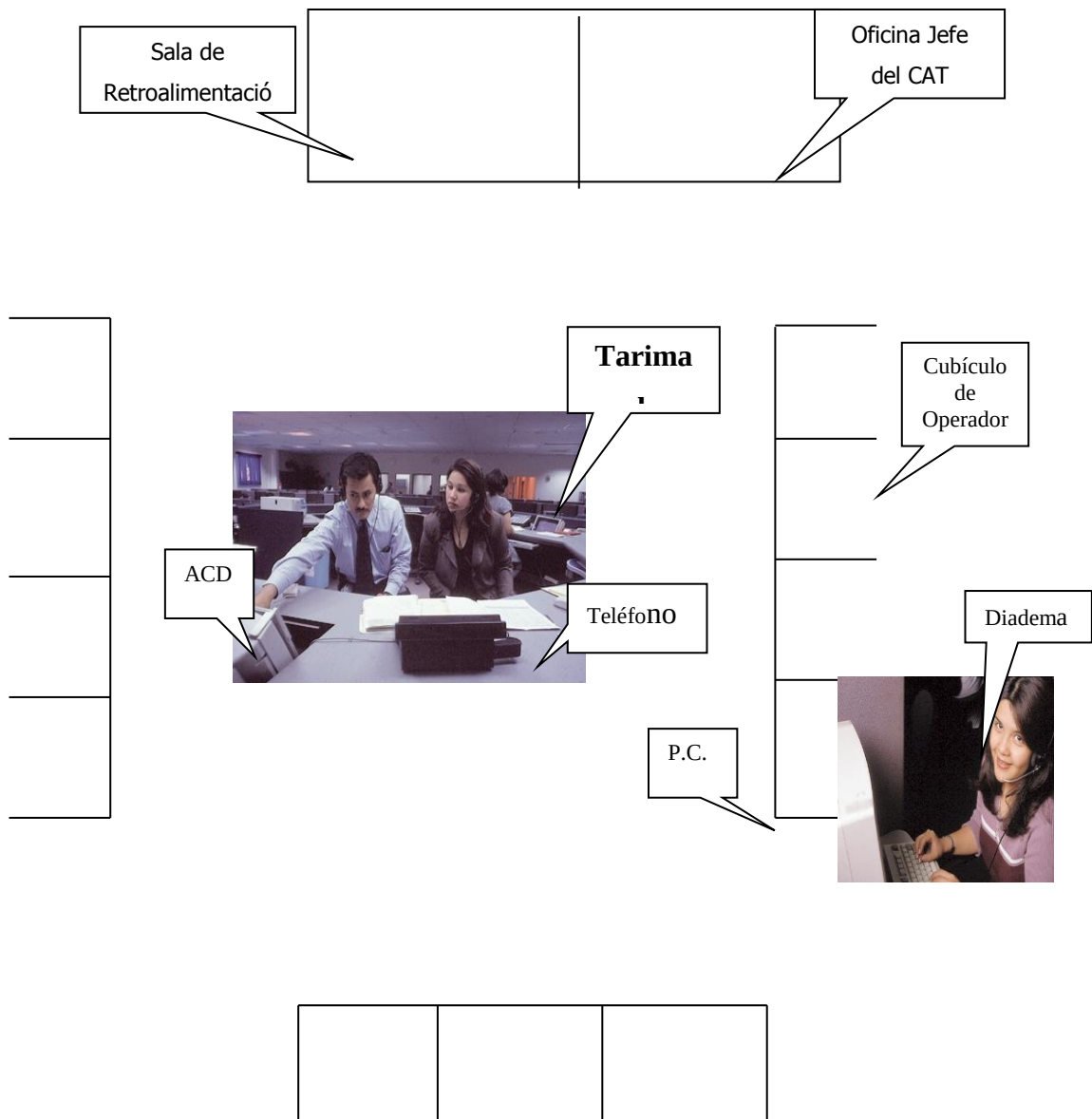
ANEXO "E"

FLUJO DE PROCESO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA



ANEXO "F"

DISEÑO DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DE LA UTEC



ANEXO "G"

QueueView by Incoming Calls Management Institute

ICMI QueueView for Windows: Staff

Average Talk Time (Sec.) Calls per Half-Hour
 After-Call Work Time (Sec.) Service Level Objective (Sec.)

Average Talk Time (Sec.) : 300
 After-Call Work Time (Sec.) : 5
 Calls per Half-Hour : 48
 Service Level Objective (Sec.) : 20

TSRs	P(0)%	ASA	DLYDLY	Q1	Q2	SL%	OCC%	TKLD
9	69.5	244.6	351.9	6.5	9.4	34	90	14.5
10	44.0	71.8	163.4	1.9	4.4	61	81	9.9
11	26.6	28.3	106.4	0.8	2.8	78	74	8.8
12	15.4	12.1	78.9	0.3	2.1	88	68	8.3
13	8.5	5.3	62.7	0.1	1.7	94	63	8.1
14	4.4	2.3	52.0	0.1	1.4	97	58	8.1
15	2.2	1.0	44.4	0.0	1.2	99	54	8.0
16	1.0	0.4	38.8	0.0	1.0	99	51	8.0

© ICMI, Inc., Annapolis, Maryland USA. All Rights Reserved.