

**UNIVERSIDAD APEC**



**DECANATO DE GRADUADOS**

**Monografía para optar por el título de Maestría en  
Gerencia y Productividad**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN CALL CENTER  
CASO: PBS DOMINICANA AÑO 2009**

**Sustentado por:**

|                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| <b>Rosanna Guzmán</b>   | <b>Matrícula 2007-1668</b> |
| <b>Maribel Severino</b> | <b>Matrícula 2007-1673</b> |

**Asesora:**

**Ivelisse Comprés, M.A., MsC**

**Santo Domingo, D. N.**

**Marzo, 2009**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CALL CENTER PARA  
PBS DOMINICANA AÑO 2009**

## ÍNDICE

|   |          |
|---|----------|
| Dedicatorias.....   | I        |
| Agradecimientos.....  | III      |
| Adendum.....  | VII      |
| Introducción.....   | VIII     |
| <b>Capítulo I. Empresas de Servicios.....</b>   | <b>1</b> |
| 1.1 Concepto de Empresas.....   | 1        |
| 1.2 Empresas de Servicios.....  | 3        |
| 1.2.1 Clasificación de las Empresas de Servicios.....                                     | 4        |
| 1.3 Servicio al Cliente.....  | 5        |
| 1.3.1 Importancia del Servicio al Cliente.....  | 5        |
| 1.3.2 Estrategias que deben implementar las compañías<br>para el Servicio al Cliente..... | 6        |
| 1.3.3 Componentes básicos para un buen servicio al cliente.....                           | 7        |
| <b>Capítulo II. Call Center.....</b>  | <b>9</b> |
| 2.1 Origen del Call Center.....   | 9        |
| 2.2 Concepto del Call Center.....   | 12       |
| 2.3 Implementación del Call Center.....   | 13       |
| 2.3.1 Prototipos para la implementación de un Call Center.....                            | 13       |
| 2.4 Estructura de un Call Center.....   | 16       |
| 2.4.1 Mezcla de Canales de Interacción.....   | 16       |
| 2.4.2 Evolución de los Call Centres.....  | 16       |
| 2.4.3 Funciones Típicas del Call Center.....  | 17       |
| 2.5 Otros Elementos del Diseño del Call Center partiendo de sus<br>objetivos.....         | 19       |
| 2.6 Factores determinantes.....   | 20       |
| 2.7 Proceso de Dimensiones y Planeación.....  | 20       |
| 2.8 Indicadores de la Operación Inbound.....  | 22       |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo III. Productive Business Solutions Dominicana (PBS)</b> ..... | <b>24</b> |
| 3.1 Historia de la empresa.....   | 24        |
| 3.2 Servicios y Productos.....  | 25        |
| 3.3 Gestión administrativa.....   | 25        |
| 3.3.1 Misión.....   | 26        |
| 3.3.2 Visión.....   | 26        |
| 3.3.3 Valores.....  | 26        |
| 3.3.4 Las Metas de la compañía.....                                       | 26        |
| 3.4 Competencia.....  | 27        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo IV. Propuesta de implementación de un Call Center en PBS Dominicana</b> ..... | <b>30</b> |
| 4.1 Evaluación y medición de las propuestas realizadas (1ra. Fase).....                   | 31        |
| 4.1.1 Reestructuración del personal.....  | 31        |
| 4.1.2 Revisión de actuales roles y descripciones de puestos.....                          | 32        |
| 4.1.3 Organigrama Propuesto.....  | 33        |
| 4.1.4 Ubicación física (movimientos rediseños espacios físicos).....                      | 33        |
| 4.2 Herramientas y métodos de evaluación a implementar en el Call Center (2da. Fase)..... | 34        |
| 4.2.1 Tendencias sobre el personal.....   | 34        |
| 4.2.2 Factores de éxito.....  | 34        |
| 4.2.3 Retos del Call Center.....  | 34        |
| 4.2.4 Tareas más comunes.....   | 35        |
| 4.2.5 Factores de éxito para el Call Center.....  | 35        |
| 4.2.6 Habilidades telefónicas por prioridad (cómo suena en el teléfono).....              | 35        |
| 4.2.7 Características a tomar en cuenta en el reclutamiento del personal.....             | 36        |
| 4.2.8 Herramientas de selección.....  | 36        |
| 4.2.9 Evaluación de Servicio al Cliente / Telemarketing.....                              | 37        |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.10 Evaluación de habilidades telefónicas.....               | 37  |
| 4.2.11 Capacitación para los Representantes / Supervisores..... | 38  |
| 4.2.12 Call Center – Telemarketing.....                         | 38  |
| 4.2.13 Call Center Servicio al Cliente.....                     | 38  |
| 4.2.14 Evaluación del desempeño en el Call Center.....          | 39  |
| 4.3 Formulario de encuesta.....                                 | 39  |
| 4.4 Preguntas de entrevistas.....                               | 39  |
| Conclusión.....   | X   |
| Bibliografía.....   | XII |
| Anexos.   |     |

## **DEDICATORIA**

### **A Alfred Doura**

Por su amor incondicional que me brinda cada día de su vida y por apoyarme en cada nueva meta que me trazo en mi vida.

**Rosanna Guzmán**

## DEDICATORIAS

### **A mi Esposo e Hijos**

**Francisco A. Espinosa, Xavier Espinosa, Steven Espinosa, Kevin Espinosa**

Por su gran amor, apoyo y paciencia durante todo este transcurrir en cual, les robe mucho del tiempo que me correspondía darles, gracias por entender que este proyecto es parte de mi crecimiento profesional y personal.

Los amo,

**Maribel Severino**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por darme el regalo más grande, la vida, y colmarme de bendiciones cada día, para poder vivir plenamente en paz y armonía.

### **A mis Padres**

Víctor Guzmán y Dulce Durán de Guzmán, gracias por haberme concebido y haberme inculcado los valores y principios que rigen hoy mi vida. Gracias por su amor incondicional.

### **A mis Hermanos**

Por ser parte esencial de mí existir.

### **A Alberto Marucchi (E.P.D.)**

Por ser mi ejemplo en perseverancia y fortaleza, por ser mi norte, hoy, mañana y siempre, hasta el último día de mi vida. Gracias por haber existido.

### **A mis compañeras de grupo**

Maribel Severino y Julia Medina, por haber sido durante dos años mis compañeras incansables en todos los trabajos de grupo realizados, gracias le doy a Dios por haberlas conocido.

### **A mis compañeros de la maestría**

Con quienes inicié esta nueva empresa de mi vida, obtener mi maestría; gracias a todos por su apoyo, y en especial a Francis Rodríguez, Carmery Martínez, Luis Hichez por su sostén incondicional.

### **A mis compañeros de IATA**

Por su comprensión y ayuda durante estos dos años y en especial a David, por su apoyo en la logística de mis trabajos.

**A mi Asesora de Maestría**

Ivelisse Comprés, por ser la guía en la elaboración de nuestro monográfico, gracias por su ayuda.

**A la Universidad APEC**

Por habernos dado la oportunidad de culminar nuestros sueños, el de obtener nuestra maestría, gracias del alma.

**A todos los facilitadores de APEC**

Por enriquecer nuestras vidas con sus conocimientos y enseñanzas.

**Rosanna Guzmán**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por darme la existencia y demostrarme cada día que el es parte activa de cada uno de los proyectos que inicio.

### **A mis Padres**

Julián Severino y Ana Celia Domínguez, gracias por haberme concebido y enseñarme con el ejemplo, el valor de la perseverancia y la honestidad, gracias por su apoyo de siempre.

### **A mis Hermanos**

Por creer en mi, por hacerme sentir que he sido su ejemplo en esta carrera emprendedora del conocimiento y el progreso.

### **A mis compañeras de grupo**

Rosanna Guzmán y Julia Medina, por haber demostrado durante este tiempo el valor de la amistad sincera.

### **A mis compañeros de la maestría**

A todos, sin excepción cada uno desempeño un papel importante en el desarrollo de este gran proyecto, esta maestría, con sus opiniones, sus aportes, su amistad, gracias de verdad.

### **A mi Asesora de Maestría**

Ivelisse Comprés, por aportar sus conocimientos y con gran sentido de colaboración y entrega fue parte de este trabajo final que hoy presentamos. Gracias por su excelente apoyo.

**A la Universidad APEC y su equipo de facilitadores**

Por ofrecer al país la oportunidad de que profesionales puedan complementar sus conocimientos con este tipo de estudios especializados con un alto nivel de calidad. Agradezco la dedicación y entrega mostrada por la mayoría del equipo docente.

**Maribel Severino**

## ADENDUM

El objeto de estudio de la presente propuesta es la implementación de un Call Center en PBS Dominicana en el año 2009. De este modo se asegurará un contacto telefónico directo y rápido a los clientes que requieren productos y servicios de la empresa, eficientizando los mismos para lograr la satisfacción inmediata, garantizando niveles de productividad de los empleados, y a la vez estableciendo metas y cumplimientos.

El proceso inicia con la unificación de las estructuras (organigramas) que ofrecen servicio al cliente, un reenfoque de los procedimientos orientándolos para satisfacer las necesidades de los clientes tomando en cuenta las quejas y sugerencias respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, de este modo adaptar el servicio a los requerimientos de los usuarios, permitiendo establecer una buena interacción y fidelidad.

Esta propuesta cuenta con información recopilada de documentos, libros, páginas web y manuales operativos relacionados con el tema de la implementación. La metodología empleada fue mediante un proceso de evaluación y mejora con el método coaching como herramienta de reforzamiento; se utilizó también los métodos de estudio exploratorio, análisis, comparativo y observación.

PBS Dominicana entendiendo la problemática existente en lo relativo a la forma del servicio brindado, utilizara esta propuesta para contribuir a alcanzar parte de los objetivos esenciales de la empresa, ser cada vez más eficiente, y estar acorde con las exigencias que un mercado cada vez más globalizado.

## INTRODUCCIÓN

Un buen producto y un buen servicio les dan a las empresas acceso al campo de juego, pero la única manera de mantenerse en el mercado, es cuando entienden que cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa hay que lograr una buena interacción y ganarse su fidelidad.

Generalmente se escucha a los clientes pero es a la defensiva, primero hay que comprender, escuchar y luego reaccionar. Entusiasmarse con las cosas y luego decidir, prestar atención a los clientes eso es liderazgo de servicio. (Cito: Ken Blanchard, artículo Revista Gestión, Pag.19 y 20).

La empresa mejorara su ventaja competitiva siendo igual en todo lo demás si dirige sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor disposición relativa para recibir el servicio. La importancia del potencial comprador para la formulación de la estrategia es axiomática. Cuanto más elevado sea el potencia de crecimiento de un comprador es mas probable que sus demandas para el producto de la empresa aumente con el tiempo.

Una mejor composición de las necesidades de los clientes pueden conducir a un incremento de las ventas, a diseñar mejores los productos y servicios, a rediseñar procesos internos para incrementar la velocidad y precisión, a organizar mejor el trabajo para ofrecer un servicio más eficiente.

La monografía tiene la siguiente estructura:

### **Capítulo I “Empresas de Servicios”.**

Cita la importancia que tiene para las compañías obtener la satisfacción de los clientes y cuales serán esos valores que deberán añadir para lograr la fidelidad de los ya existentes, atraer a nuevos clientes y capturar nuevos nichos de mercados.

**Capítulo II “Call Center”.**

Tratará del origen, concepto, implementación del Call Center y como este provee los elementos que serán necesarios para que las empresas puedan establecer relaciones de mutuo beneficio con sus clientes y proveedores, tomando en cuenta el elemento principal que es el ser humano, que es quién proporcionará la asesoría, atenderá las inquietudes de los clientes y sus quejas.

**Capítulo III “Productive Business Solutions Dominicana”.**

Menciona la historia de la compañía durante sus 40 años en el mercado dominicano, los productos y servicios que ofrece, su gestión administrativa, su estructura organizacional y cuales compañías son sus competidores en el mercado local.

**Capítulo IV “Propuesta de Implementación Call Center”.**

Presenta las fases en las cuales se realizará la implementación de la propuesta: La primera que presentará el panorama de las áreas que se unificarán y la segunda presentará el resultado de los cambios realizados.

## **Capítulo I. Empresas de Servicios**

## **Capítulo I. Empresas de Servicios**

Este capítulo tratará de la importancia que tiene para las compañías el obtener la satisfacción total del cliente y cuales son los valores que deberá añadir no solo para mantener la fidelidad de los clientes ya existentes, sino para atraer nuevos y capturar mas nichos de mercados.

Las empresas antes se enfocaban solo a la fabricación y comercialización de sus productos, con la globalización, apertura de nuevos mercados y la llegada de nuevas competencias, hizo que los directivos se enfocaran más en los clientes, cuales son sus necesidades y deseos y lograr satisfacerlas, para poder mantener su participación en los mercados y obtener ventajas competitivas y rentables sostenidas en el tiempo.

### **1.1 Concepto de Empresas**

Las empresas son las instituciones que toman las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofertarán en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de las materias primas y los productos semiterminados en bienes finales a través del trabajo y el capital. <sup>1</sup>

La empresa necesita de la tecnología para poder desarrollar su actividad y especificar los factores productivos que precisa y como se combinarán. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del publico la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entono

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm>

los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

El gran reto que tienen las empresas es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El mercado se ha hecho de repente más global y fuertemente competitivo, la calidad en la atención ha pasado pronto a ser un imperativo del siglo XXI y por ello las compañías no pueden permitirse el lujo de sufrir retrasos también en este aspecto.

Los empresarios saben que el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿Por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos?.

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos (*focus customer*). La competencia ha hecho que los clientes sean mucho más exigentes, y que la

venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes.

El objetivo fundamental de cualquier compañía es conseguir la satisfacción total del cliente (STC). Cubrir las necesidades no «satisface plenamente». Es necesario buscar los valores añadidos. Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto.

La búsqueda de nuevas expectativas en los productos se canaliza por dos vías: una externa y otra interna. La vía externa está formada por los propios clientes con sus demandas directas e indirectas, sus comportamientos y sus nuevas costumbres. La vía interna se encuentra en la propia empresa. Con una información y formación interna bien estructurada, una empresa puede llegar a encontrar nuevos valores en sus productos, que la conviertan en líder de mercado.

## **1.2 Empresas de Servicios**

El servicio se ha convertido en el mayor diferenciador por excelencia en cualquier mercado o escenario comercial y para cualquier tipo de organización llámese lucrativa, no lucrativa, pública o privada, industrial o de servicios. Todas las empresas sin excepción, deberán desarrollar ventajas competitivas basadas en la calidad; y estrategias de servicio basadas en factores diferenciadores que las hagan más competitivas.<sup>2</sup>

Muchas organizaciones, presentan la dificultad en la forma de administrar el servicio, y sobre todo el servicio al Cliente, por que sus directivos no saben o no conocen el manejo del mismo y mucho mas el tema de su clasificación e identificación.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

Por que no han señalado claramente cuales son esas características que hacen que el servicio pueda dejar de ser complejo de administrar o gerenciar.

Los directivos no se han preocupado en establecer los mecanismos idóneos que les permita conocer “íntimamente” a sus clientes. No desarrollan auditorías periódicas o permanentes que les permita conocer el grado de calidad de servicio que están ofreciendo a sus clientes. Tampoco han identificado los diferentes grados de contacto que tienen los clientes con la compañía.

Finalmente no han establecido una diferenciación clara entre el servicio visible y el servicio invisible. Centrándose más en los resultados económicos de las empresas que en establecer profundos y verdaderos análisis del impacto del servicios en la cadena de valor de las mismas.

Las empresas deben prestar una mayor atención al servicio al cliente; pero no como un departamento más de quejas y reclamos, sino como un departamento que es de vital importancia para el crecimiento de la empresa.

### **1.2 .1 Clasificación de las Empresas de Servicios**

Se pueden clasificar en:

- a. Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- b. Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría )
- c. Transporte (colectivo o de mercancías)
- d. Turismo
- e. Instituciones financieras
- f. Gubernamentales
- g. Educación
- h. Salud (Hospitales)
- i. Finanzas y Seguros

### **1.3 Servicio al Cliente**

El concepto que se utiliza para definir al Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Para las empresas de servicios, el servicio al cliente le ayuda a determinar:

1. Tipo de servicios que pueden ofrecer identificando las necesidades de los clientes por ejemplo realizando encuestas periódicas.
2. El nivel de servicio que se debe ofrecer, una vez conocido los servicios que requieren, se tiene que detectar la cantidad y calidad que desean.
3. Forma de ofrecer los servicios, en lo cual van incluido los precios, si se ofrecerá asistencia técnica o mantenimiento dependiendo del tipo de empresa que sea.

Los elementos del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

#### **1.3.1 Importancia del Servicio al Cliente**

Lograr tener un buen servicio al cliente será un elemento promocional para las ventas de las compañías y podrán ser tan poderosas como los descuentos, la publicidad que paga en los diversos medios e incluso la venta personal. Es sabido que atraer un nuevo cliente cuesta seis veces más caro que mantener uno ya existente. Los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores.

El comportamiento de las personas con las cuales los clientes entran en contacto producirá un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, lo que incluye:

- Cortesía al responder a las preguntas, los problemas, información que suministra, provee los servicios.
- Conocimiento sobre lo que se está ofertando o de cualquier producto de la empresa

Existen áreas internas que no tienen contacto con el cliente y se enfocan más hacia las áreas administrativas pero estas deben tener las mismas condiciones del servicio al cliente ya que existirán ocasiones en que los clientes quieran entrar en contacto con ellos.

### **1.3.2 La estrategia que deben implementar las compañías para el Servicio al Cliente son:**

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

Las empresas deben mantener un control sobre todos los procesos internos de atención al cliente; las personas que dejan de comprar un producto es debido a la mala o falta de información suministrada por parte del servicio al cliente; es por ello que se exige que la atención que se le presta al cliente sea de máxima calidad, no solo con la información adecuada sobre el producto, sino también la calidad del capital humano y técnico con el cual se establece una relación comercial.

Los elementos a tomar en consideración serán:

1. Determinar las necesidades de los clientes
2. Tiempo del servicio que se le va a suministrar
3. Evaluar el servicio que se le ha ofertado
4. Realizar un análisis de las recompensas y motivación.

### **1.3.3 Componentes básicos para un buen servicio al cliente.**

- 1- Seguridad: Cuando se ofrece cero riesgo, peligro y dudas en el servicio.
- 2- Credibilidad: Crear ambiente de confianza
- 3- Comunicación: Mantener informado al cliente
- 4- Comprensión: Saber lo que el cliente desea, cuando y donde.
- 5- Accesibilidad: Establecer varias vías de contacto entre empresa-cliente
- 6- Cortesía: Demostrar buena educación y maneras.
- 7- Profesionalismo: Tener destreza y conocimiento del servicio
- 8- Fiabilidad: Ejecutar el servicio de forma fiable sin contraer problemas
- 9- Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- 10- Elementos tangibles: Mantener en buenas condiciones las oficinas, los equipos, contratar el personal adecuado y los materiales para desarrollar el trabajo.

Para las empresas, todos los clientes son importantes y por lo tanto deben saber cuales son sus necesidades y deseos. Toda empresa que tenga un buen producto y un buen servicio tendrá acceso a una porción del mercado en el cual participa, pero la única manera de mantenerse será cuando entre en contacto con la empresa y lograr una buena interacción y ganarse la fidelidad de esos clientes.

Mucho de los empleados que laboran en el servicio al cliente, generalmente escuchan a las personas a la defensiva cuando lo primero que tienen que hacer

es comprender, escuchar y luego entonces reaccionar. Cuando los empleados se entusiasman y luego deciden, prestan atención a los clientes; será entonces cuando la empresa tendrá un liderazgo de servicio.

## **Capítulo II Call Center**

## Capítulo II Call Center

Los Call Centers son herramientas que se diseñan y construyen a la medida dependiendo de las necesidades de las áreas comerciales de las empresas y a las cuales se les incorpora los criterios basados en la calidad integrados por los equipos y el personal designado para trabajar en ello. La implementación de un Call Center provee los elementos necesarios para que las empresas puedan establecer relaciones de mutuo beneficio con sus clientes y proveedores.<sup>3</sup>

Estos centros de llamadas tienen la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas por motivos diferentes. Su enfoque principal es la salida de llamadas (Outbound) y el recibimiento de llamadas (Inbound).

Se debe destacar que el elemento principal para la implementación es el ser humano, ya que no solo serán las personas que contestarán las llamadas, sino que también serán los que proporcionarán la asesoría, atender las inquietudes de los clientes, así como las quejas. La principal característica que tiene que tener un empleado de un Call Center, además del manejo de las tecnologías y del dominio del idioma inglés, es la destreza de la comunicación y la disciplina laboral; querer realizar su labor mejor cada día y tener voluntad de superación personal.<sup>4</sup>

### 2.1 Origen del Call Center

Históricamente, los *call centers* nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores: <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn1](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn1)

<sup>4</sup> Pérez, Arismalia. (Febrero 16, 2009). Call Centers para Trabajar. Economía & Negocios. Listin Diario

<sup>5</sup> <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>

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

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

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

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los *call centers* tradicionales a convertirse en *contact centers*, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, *e-mail*, sms, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades. <sup>6</sup>

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los *call centers* virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con

---

<sup>6</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn13](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn13)

este *call center* se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el *call center* virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre *Internet Protocol* (IP) que permite al internauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el *call center* ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (*Customer Relationship Management*) de las empresas, que, sin embargo, no se le está sabiendo sacar todos los beneficios que el sistema puede facilitar.<sup>7</sup>

Si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos.

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

Las compañías tienen una cultura orientada hacia el cliente en toda la organización, independientemente del cometido a realizar, y eso se transmite al usuario. Su método sigue al pie de la letra la técnica RMG de la venta, ya que del tradicional contactar-informar, se ha pasado a contactar-comunicar-informar-satisfacer-fidelizar y prescribir.

Sin la aplicación correcta de esta técnica, las empresas de *contact* y las empresas clientes darán una imagen deteriorada del servicio y, como

---

<sup>7</sup> <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>

consecuencia, en lugar de fidelizar a los clientes, los tendrán cautivos con el consiguiente «no retorno» de la inversión. Por ello, las empresas no deben centrar únicamente sus estrategias en la reducción de costos para poder competir, sino que deben invertir en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita.<sup>8</sup>

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

## **2.2 Concepto de Call Center**

Un call center es una unidad de negocios cuyo epicentro es la gente y donde el punto focal radica en una comunicación exitosa. La tecnología está revolucionando esas comunicaciones.

### Principios de diseño de los Call Centers

- Misión–Funciones–Estructura –Objetivos.
- Dimensionamiento y planeación de la operación–Factores determinantes–Proceso de Dimensionamiento.
- Seleccionar el nivel de servicio.
- Recopilar datos y calcular carga.
- Determinar personas, troncales y puestos.
- Organizar turnos.
- Indicadores de la operación Inbound.
- Principios de la operación Inbound.

---

<sup>8</sup> <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>

## **2.3 Implementación de un Call Center**

Si las empresas desean tener éxito en la implementación de un Call Center, entonces tendrá que utilizar una amplia gama de aplicaciones como serían PBXs y Sistemas de Distribución Automática de Llamadas (ACD) que enrutará las llamadas, así como Sistemas de Audiorespuesta (IVR) y sistemas de buzón de voz que proporcionan una capacidad de respuesta automatizada y de autoservicio; sistemas de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) que los agentes utilizan para tener acceso a y trabajar con los registros de los clientes; y toda una batería de sistemas de reporte, supervisión y monitoreo de la calidad que los gerentes utilizan para manejar la operación del call center y medir su desempeño. Hay quienes podrían afirmar que casi todo sistema de negocios en una organización debería, de alguna manera, tener contacto con el call center. Para integrar todo esto en una solución única y coherente que satisfaga las necesidades de los usuarios finales, se necesitan no sólo un buen mapa de ruta, sino también un conocimiento exhaustivo y un entendimiento cabal de cómo se arma el rompecabezas, cuáles son las limitantes y restricciones, y qué es exactamente lo que se puede lograr con los sistemas y el presupuesto que tiene a su disposición. Se necesitará algún tipo de guía.<sup>9</sup>

### **2.3.1 Prototipos para la implementación de un Call Center**

El éxito de una implementación por lo general se reduce a contar con los recursos adecuados en un entorno adecuado. Eso significa que los desarrolladores y los integradores tengan acceso a los sistemas con los cuales necesitan trabajar, que cuenten con las autorizaciones y permisos necesarios para instalar y configurar los sistemas, y que dispongan del tipo de datos que necesitan para simular condiciones reales de operación, entre otros requerimientos. Lo que rotundamente no significa es que alguien se presente en las instalaciones del cliente para dedicarle dos días de trabajo y deba esperar un

---

<sup>9</sup> [www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

día y medio para que “lo den de alta”, o hacer que alguien tenga que esperar un mes para la entrega de algún dato sólo para descubrir que el sistema no maneja el tipo de comportamiento necesario para el trabajo de desarrollo.

Una buena práctica de implementación consiste en hacer que la gente adecuada comience a comunicarse desde muy temprano en el proyecto y en asegurarse que tengan la autoridad necesaria para lograr que las cosas se hagan. En papel, la implementación viene después del diseño. No se va a poder construir nada mientras no se tenga el diseño perfectamente definido y aprobado. Sin embargo, especialmente cuando ya tiene una muy buena idea de hacia dónde va, una de las primeras cosas que se debe hacer es comenzar a preparar sus sistemas de desarrollo. Esta es una actividad en la que es posible hacer avances concretos mientras se afina el diseño, especialmente en los casos en que hay preguntas que necesitan ser resueltas antes de concluir el diseño ¿cómo se va a comunicar el IVR con este sistema en el backend? ¿Puedo integrar estos controles a la aplicación de CRM o se tendrá que ir por otra ruta? Y, por supuesto, siguiendo la línea de pensamiento previamente expuesta, entre más pronto se tenga un ambiente de trabajo, más pronto se podrá comenzar a trabajar en un prototipo.

La información que llega a la organización a través del Call Center es reutilizada para beneficio propio y de sus clientes; así como brindar oportunidad de mejora a la organización y sus miembros.

Algunas preguntas básicas que se deben realizar para el génesis de un Call Center. La adecuación se puede ajustar de acuerdo al requerimiento. Personalmente, desde el punto de vista de la comunicación organizacional se debe tomar cuatro ámbitos: 10

1. **Ámbito General (unidad de comunicación dentro de la organización)**
  - ¿Qué busca la organización para sus clientes internos y externos?.
  - ¿Cuál es su grado de acción?.
  - ¿Qué unidades sirven como apoyo?.
  
2. **Ámbito del Recurso Humano**
  - Definir las cualidades y aptitudes de los asesores.
  - Definir el plan de trabajo y desarrollo del personal (habilidades dentro del servicio).
  - Políticas de asensos, compensaciones y beneficios.
  
3. **Ámbito de la comunicación**
  - Diseño de mensajes.
  - Diseño de esquemas de comunicación.
  - Pautas de atención.
  - Sistemas de información.
  
4. **Ámbito Tecnológico**
  - Plataforma tecnológica (IVR, Web CTI, centrales multicontacto voz, mail, chat).
  - Sistema de Handfree.
  - Sistema de telefonía.
  - Sistema de grabación de llamadas.
  - Sistema de supervisión de contact center.

Poner en marcha un Call Center es un estudio amplio y riguroso donde el valor principal es la comunicación y los recursos humano. Por lo general estos puntos son dejados de lado para enfocar esfuerzos en la tecnología.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

## 2.4 Estructura de un Call Center

### Principios de diseño de un Call Center

- Misión
- Funciones
- Estructuras
- Objetivos

Para definir la misión del Call Center, se tiene que tomar en cuenta las siguientes preguntas y actividades:

- ¿Cuáles segmentos de mercado atenderá?.
- ¿Qué procesos soportará para cada segmento?.
- ¿Cuáles productos o líneas de producto soportará?.
- Actividades de adquisición.
- Actividades de crecimiento.
- Actividades de mantenimiento.
- Actividades de control de deserción.
- Actividades de recuperación.

#### 2.4.1 Mezcla de Canales de interacción

| Aspecto        | FDV  | CC                 | WEB                   |
|----------------|------|--------------------|-----------------------|
| Interactividad | Alta | Alta               | Alta                  |
| Conveniencia   | Baja | Muy alta "virtual" | Alta "virtual"        |
| Cobertura      | Baja | "Muy alta"         | Baja (en crecimiento) |
| Efectividad    | Alta | Media              | Baja                  |
| Eficiencia     | Baja | Alta               | Muy alta              |

Fuente: "Diseño y Dimensionamiento del Contact Center", Grupo Multienlace; contacto [julian.trujillo@multienlace.com.co](mailto:julian.trujillo@multienlace.com.co)

#### 2.4.2 Evolución de los Call Centers

##### Call Center:

Servicio al cliente  
Solicitudes, información,  
Integración In y Out  
.+ ACD, IVR, CTI

##### Línea de servicio al cliente:

Apoyo marginal, orientado  
a quejas y reclamos  
PBX, SW operacional

**Contact Center:**

Punto primario de  
Contacto, multicanal,  
Integración Front y Back  
+ colaboración de la Web.

**Centro de relación:**

Punto primario de contacto con el  
cliente, gestión del ciclo de vida  
del cliente.  
+ SW de CRM (operacional y  
analítico).<sup>13</sup>

**2.4.3 Funciones típicas del Call Center**

- Inbound-pull, en orden de dificultad.<sup>14</sup>
  - Respuesta a publicidad directa.
  - Líneas de toma de pedidos, citas, autorizaciones, reservas.
  - Servicio al cliente – back office.
  - Help desk.
- Outbound-push, en orden de dificultad
  - Suministro de información.
  - Solicitud de información.
  - Cobranzas (tiempo de mora).
  - Proyección.
  - Venta (B2C, B2B, Cliente nuevos vs clientes actuales).

**Estructura (1)**

- Clientes Call Center
  - Por producto (Ej.: Internet, energía).
  - Por proceso (Ej.: Facturación, ventas).
  - Por segmento (Ej.: Residencial, empresarial).
  - Acceso telefónico (Combinación números locales y nacionales).

---

<sup>13</sup> [www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

<sup>14</sup> [www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

- Canales de interacción.

#### Canales telefónicos

- Automático con unidades de audiorespuesta.
- Personalizado con representantes de servicio al cliente (In y Out).

#### Internet

- Correo electrónico: push y broadcast.
- Chat con push de páginas, cobrowsing y cofulfillment.
- Llamar para atrás y Voz IP.

#### Estructura (2)

- Enrutamiento
  - DNIS.
  - ANI u otras identificaciones de clientes.
  - Por menús de auto atención.
  - Por habilidades del agente.

- Grupos de operadoras:

#### Agente universal

- Optimizar la productividad.

#### Agente especializado: Producto, segmento, servicio<sup>15</sup>.

- Reducir el tiempo de entrenamiento.
- Reducir la complejidad de las actividades de trabajo desarrollada por agente.
- Reducir las fallas en la comprensión de la información.

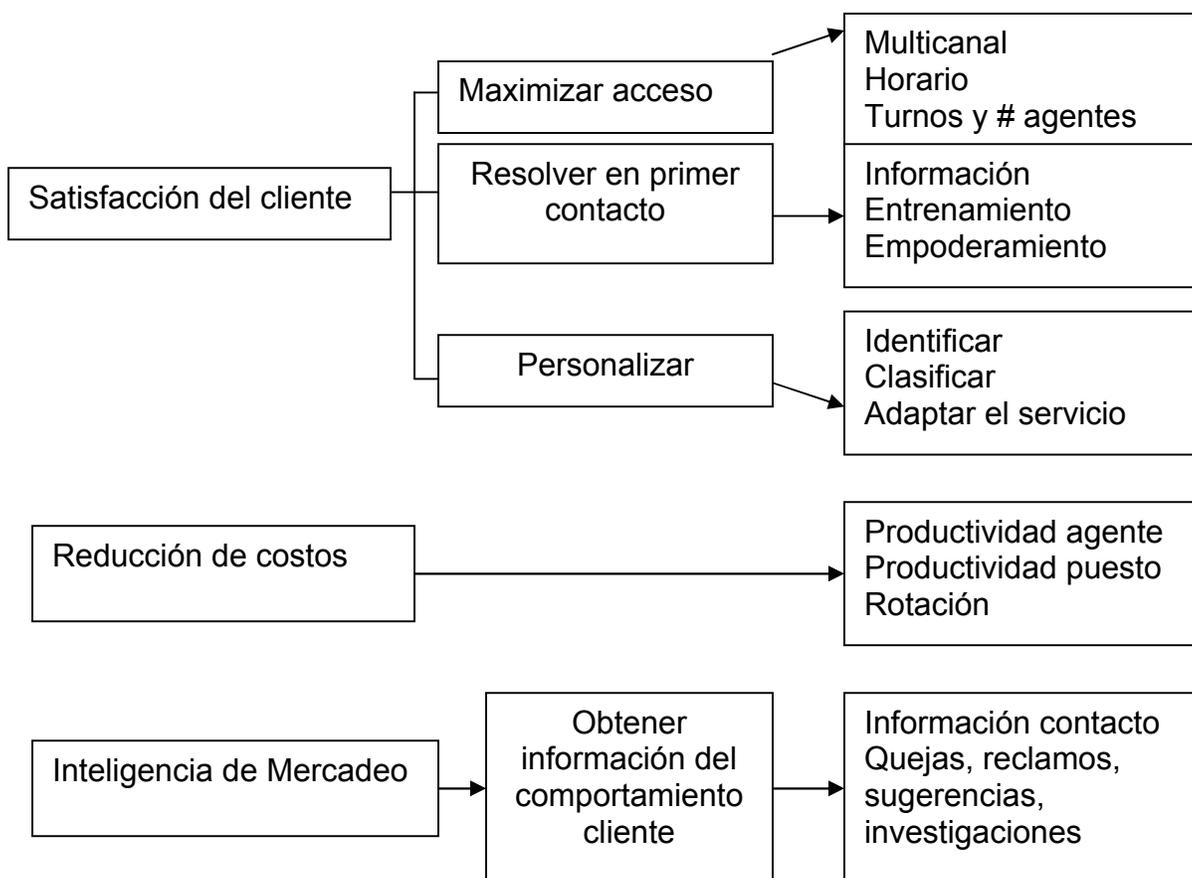
---

<sup>15</sup> [www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

### Estructura (3)

- Estructura tecnológica
  - Componente “Puntos de contacto: ACD, IVR, Predictive Dialer, Web Collaboration”.
  - Componente “Información retrieval”.
  - Componente CTI.
  - Componente CRM: Operacional y analítico.
  - Componente soporte operación: Workforce Management Software, Quality Monitoring Systems.
  - Otros componentes: Integración, red LAN y WAN, red y servicios de telefonía.

### 2.5 Otros elementos de diseño del Call Center partiendo de sus objetivos



Fuente: “Diseño y Dimensionamiento del Contact Center”, Grupo Multienlace; contacto [julian.trujillo@multienlace.com.co](mailto:julian.trujillo@multienlace.com.co)

## 2.6 Factores determinantes

- Fila invisible vs fila visible.<sup>16</sup>
  - Bancos, estadios, supermercados.
  - Call Center.
  
- Tolerancia a la espera
  - Grado de motivación.
  - Disponibilidad sustitutos.
  - Nivel de servicio competencia.
  - Expectativas.
  - Tiempo disponible.
  - ¿Quién paga la llamada?.

## 2.7 Proceso de Dimensionamiento y planeación

1. Seleccionar nivel de servicio.
2. Recopilar datos.
3. Proyectar carga de llamadas.
4. Calcular el personal requerido.
5. Calcular las troncales requeridas.
6. Calcular turnos.

### Seleccionar el nivel de servicio

- Nivel de servicio
  - Impacto en llamadas abandonadas.
  - Impacto en la percepción del cliente.
  - Impacto en el stress de agentes.
  - Enfoque de toda la planeación.

- Formula
  - ( % llamadas contestadas antes de Y + agandonadas antes de Y)  
(contestadas + abandonadas).

#### Recopilar datos y calcular carga

- Llamadas recibidas (desagregada por mes, semana, día y hora)
  - Atentidas.
  - Abandonadas.
  - Ocupadas.
- Tiempo
  - Tiempo productivo: Tiempo conversación + tiempo documentación.
- Carga (por hora ó ½ hora)
  - Tiempo productivo x Llamadas (atendidas + % abandonadas + % ocupadas).

#### Determinar número de personas, troncales y puestos

- Calcular el número de personas en actividades diferentes a contestar llamadas (hasta el 30%, incluye: vacaciones, descansos, reuniones, capacitaciones, licencias).
- Determinar troncales:
  - Determinar carga= ASA + Tiempo de conversación.
  - Usar distribución Erlang B.
- Determinar puestos:
  - Determinar carga en la hora más pico del mes.
  - Determinar nivel de servicio.
  - Determinar personas requeridas para atender.

## 2.8 Indicadores de la operación Inbound

- De servicio
  - Resolución de llamadas: 70% a 90%.
  - Nivel de servicio: 80/20 a 95/10.
  - Llamadas abandonadas: < 6%.
  - ASA tiempo promedio de respuesta: < 12 seg.
  - Factor de bloqueo: < 2%.
  - Porcentaje de escalamientos: < 15%.
  - Número de días resolución escalamiento: < 5 días.
  - Calificación de monitoreo: 4.5/5.0.
  - Nivel de satisfacción de usuarios: > 90%.
  
- De productividad
  - Ocupación puesto: > 200 horas mes.
  - Uso de nómina: > 70%.
  - Ocupación agente: Depende de tráfico y nivel de servicio (horas conversación + horas documentación)/horas de conexión).
  - Adherencia al turno: > 98%.
  - Número de llamadas por hora: Depende de tráfico (normalizar dividiendo por horas productivas).
  - Duración de la conversación y documentación: Una desviación estándar del promedio.

### Principios de la operación Inbound

- Cuando sube el nivel de servicio, el % de ocupación cae.
- A mayor nivel de servicio menos troncales se requieren.
- El nivel de servicio tiene una curva de rendimientos decrecientes y saturación con respecto al número de agentes.
- Los grupos de operadoras especializadas son menos eficientes.

- Grandes volúmenes de llamadas pueden ser atendidas con altos niveles de servicio y de ocupación.

El sector de los Call Centers va en continuo crecimiento y existe una nueva tendencia que se instaló en la industria: los micro call centers, que son las personas que de manera individual inician también un negocio de dar servicios basados en las telecomunicaciones, lo que aumenta una cantidad de empleos originados ya que pueden crear hasta 200 puestos de trabajos.

Existen Call Centers que se crean con la finalidad de proveer sus servicios tanto a nivel nacional como internacional, principalmente hacia los Estados Unidos. En República Dominicana existen más de 64 Call Centers, los cuales están ubicados en Puerto Plata, Santiago y en su gran mayoría en parques de Zonas Francas y empresas en Santo Domingo, los cuales han generado más de 22,000 empleos de manera directa.

Los salarios de los empleados bilingües de un centro de servicio telefónico en República Dominicana rondan entre los RD\$18,000.00 y RD\$20,000.00. Esta industria genera cerca de 150 millones de dólares en exportación de servicios.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Pérez, Arismalia. (Febrero 16, 2009). Call Centers para Trabajar. Economía & Negocios. [Listin Diario](#)

**Capítulo III. Productive Business Solutions  
Dominicana (PBS)**

### **Capítulo III. Productive Business Solutions Dominicana (PBS)**

PBS dominicana, líder en ventas de productos y servicios tecnológicos, se desarrolla con su producto principal la marca Xerox, que posee 40 años en el mercado dominicano, ofreciendo soluciones de alta tecnología, respaldada por piezas y servicios. Ofrece a la población del país un producto de calidad, que simplifica el manejo de documentaciones, integrando varios equipos que anteriormente funcionaban por separado, como es el caso de la fotocopiadora, el fax, el scanner y la impresora, fusionándolos en un solo equipo que garantiza rapidez, fácil manejo y un resultado exitoso.

#### **3.1 Historia de la Empresa**

Productive Business Solutions Dominicana abrió sus oficinas formalmente un día 30 de Noviembre del año 1968 bajo el nombre de Xerox Dominicana. Fue su fundador el Dr. Viso, un visionario hombre de negocios que visualizó en la Republica Dominicana excelentes oportunidades de expandir sus negocios. <sup>18</sup>

En sus Inicios Xerox Dominicana era el único proveedor de los servicios de copiado en el país, y debido a lo innovador del producto el impacto en los clientes fue inmediato. En pocos años la compañía se convirtió en una de las empresas más importantes del sector tecnológico con un servicio insuperable y excelentes niveles de ventas.

Xerox Dominicana continuo sus planes de expansión y posteriormente abrió oficinas en Haití. Esta oficina luego fue vendida y hoy se conoce como Xerox Haití (Distribuidor).

---

<sup>18</sup> Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

En el año 2004 es adquirida por Productive Business Solutions Group, y pasa a llamarse oficialmente Productive Business Solutions Dominicana, ampliando su portafolio de productos y servicios y convirtiéndose en una empresa eminentemente tecnológica.

Como empresa global de soluciones tecnológicas, Productive Business Solutions ha realizado acuerdos de Distribución exclusiva con las siguientes empresas de tecnología: Xerox Corporation, Nipon Electronic Corporation, Aquarius, Amax, HP.

### **3.2 Servicios y Productos**

**Servicios:** Reparación de equipos, diseño de soluciones tecnológicas, ventas de suministros, partes de reparación.

**Productos:** máquinas de Impresión, Copiado, Multifuncionales, Softwares de Digitalización, (NEC) Servidores, Laptops, Desktops, Software de Control de Impresiones. Papel bon, Papeles especiales para impresiones a color.

### **3.3 Gestión Administrativa**

La empresa PBS Dominicana cuenta con una estructura administrativa integrada por una Gerencial General, Gerencia de Servicios Técnicos, Gerencia de Ventas, Gerencia de Soporte de Ventas, Gerencia Financiera y Gerencia de Recursos Humanos y Calidad. Cada departamento soportado por sus respectivas divisiones operativas. <sup>19</sup>

Posee una Sucursal en la ciudad de Santiago de los Caballeros, de donde se realiza toda la labor para la zona norte y zonas aledañas. Así como también un centro de Copiado y servicios de documentación que funciona en el primer piso de la oficina principal.

---

<sup>19</sup> Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

La empleomanía está integrada por 119 empleados de los cuales el 85% es de nivel académico universitario, siendo el 15% bachilleres. El 56 % es del sexo femenino y el 44% de sexo masculino. La edad promedio es de 25 años.

### **3.3.1 Misión:**

Su misión es ser la compañía principal en los mercados donde funcionan y sostener el crecimiento rentable del negocio a la vez que provee productos, soluciones y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. <sup>20</sup>

- Operar con un sentido de la urgencia
- Adoptar una actitud de que pueden hacerlo
- Desarrollo local de competencia profesional
- Ser Rol Model en lo que entregan a sus Clientes

### **3.3.2 Visión:**

Productive Business Solutions será reconocida como líder en el mercado de soluciones de documentación y tecnología que ayuda a aumentar la productividad de los negocio de sus clientes.

### **3.3.3 Valores:**

- Tener éxito a través de clientes satisfechos
- Valorar a sus empleados
- Entregar calidad y excelencia en lo que hacen
- Proporcionar retorno superior a sus accionistas
- Utilizar tecnología para desarrollar el liderazgo del mercado
- Comportarse como ciudadanos corporativos responsables

### **3.3.4 Las metas de la compañía incluyen:**

- Estar de acuerdo con todas las leyes que regulan la discriminación y el trato igualitario sin importar si la persona es miembro de una clase

---

<sup>20</sup> Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

protegida (es decir raza, religión, color, sexo, edad, origen, nacionalidad, inhabilidad).<sup>21</sup>

- Proporcionar sueldos y ventajas competitivas a los empleados
- Establecer horas razonables del trabajo, basadas en las necesidades del servicio de la compañía.
- Monitorear el cumplimiento de las leyes y regulaciones sobre Higiene y Seguridad del empleado.
- Proporcionar entrenamiento de acuerdo con los requisitos de la compañía para satisfacer las necesidades de brindar servicio al cliente.
- Aceptar las críticas constructivas que se relacionen con los métodos, procedimientos, condiciones y naturaleza del trabajo.
- Establecer los procedimientos apropiados para que los empleados discutan temas de interés o preocupaciones con sus supervisores o Gerentes de áreas.

PBS Dominicana posee políticas que describe las reglas, procedimientos y normas que dirigen las acciones con respecto al tema del personal. Así como también, el manejo de los procesos internos de la empresa que garanticen un servicio de excelencia.

Estas normas deben ser practicada por todos los empleados que integran la empresa, así como personal contratista y visitantes.

### **3.4 Competencia**

Dentro de las marcas que son competencia de PBS Dominicana están: RICOH, CANON, LANIER, EQUITRON, TOSHIBA, LEXMARK, SHARP, COMPAQ.

---

<sup>21</sup> Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

Empresas competencia:

- **Distribuidora Universal, S.A.(DUSA):** Ubicada en la Ave. San Martín, #292, con oficinas en Santiago, San Pedro de Macorís y Azua. Establecida en el país desde 1972 y distribuye los productos Sharp, Compaq, Lexmark, Duplo, Optima, Swintec; ofrecen los servicios de soluciones digitales, audiovisuales, ventas de calculadoras, computadoras, copiadoras, duplicadoras, encuadernadoras, facsímiles, impresoras, laminadoras, máquinas de escribir, registradoras.
- **Copy Solution Internacional (CSI):** Asociado de negocios del grupo CSI, único distribuidor autorizado RICOH, en la República Dominicana y representante exclusivo de varias marcas de productos tecnológicos para la gestión del documento. Tiene sus oficinas en la ciudad de Santo Domingo y una sucursal en Santiago, representa las marcas: Aquarius, Equitrac, Brother entre otras. Ofrece soluciones de alto volumen, color, duplicadores, impresión, multifuncionales, scanners y faxes.
- **Integradores de Sistemas de Información, S.A. (ISISA):** Empresa dedicada al desarrollo e integración de soluciones tecnológicas de información y comunicación. Ubicada en la calle 5 No.1, Esq. Desiderio Arias, Ensanche La Julia, Santo Domingo. Distribuye también equipos de las marcas Ricoh, Brothers, Scanner, partes y suministros.

Ser cada vez más eficiente es algo que PBS Dominicana tiene dentro de sus objetivos esenciales. Ser eminentemente tecnológica la hace ser más competitiva, ofreciendo una variedad de marcas y soluciones enfocadas a clientes altamente exigentes. La globalización y la apertura de mercados obligan a la empresa a mantenerse a la vanguardia de los tiempos.

PBS Dominicana en la República Dominicana, goza de muy buena acogida de los productos y Servicios que comercializa, al igual que en el mercado Internacional, siendo esto el fruto del esfuerzo y del trabajo en equipo de la empleomanía y de las buenas relaciones existentes entre los clientes y amigos de la empresa.

En lo relativo a los empleados, la empresa asume la responsabilidad de satisfacer todas las necesidades laborales así como de dotar de las herramientas necesarias a cada empleado con relación a su trabajo, sobre los beneficios que la empresa ofrece, las políticas y normas bajo las cuales funciona.

Los empleados que en esta empresa laboran, se sienten orgullosos de pertenecer al Grupo Tecnológico de Productive Business Solutions.

Del mismo modo se interesa por saber y conocer las opiniones de los clientes y enfoca sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción total de los mismos.

## **Capítulo IV. Propuesta de implementación de un Call Center en PBS Dominicana**

## **Capítulo IV. Propuesta de implementación de un Call Center en PBS Dominicana**

La implementación de la propuesta consiste en dos fases: La primera que presenta el panorama de las áreas que se unificarán y la segunda que presenta el resultado de los cambios.

Este proyecto permitirá ofrecer un servicio más eficiente y oportuno a los clientes usuarios de los servicios que comercializa la empresa, obtener en el tiempo justo la solución a requerimientos, quejas, sugerencias, así como la detección de cualquier indicador que permita ofrecer lo mejor de los productos y servicios a sus clientes.

Las empresas que cuenten con estrategias como estas presentarán una ventaja competitiva respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentara el nivel de servicio y generará muchas más oportunidades de contacto entre los clientes.

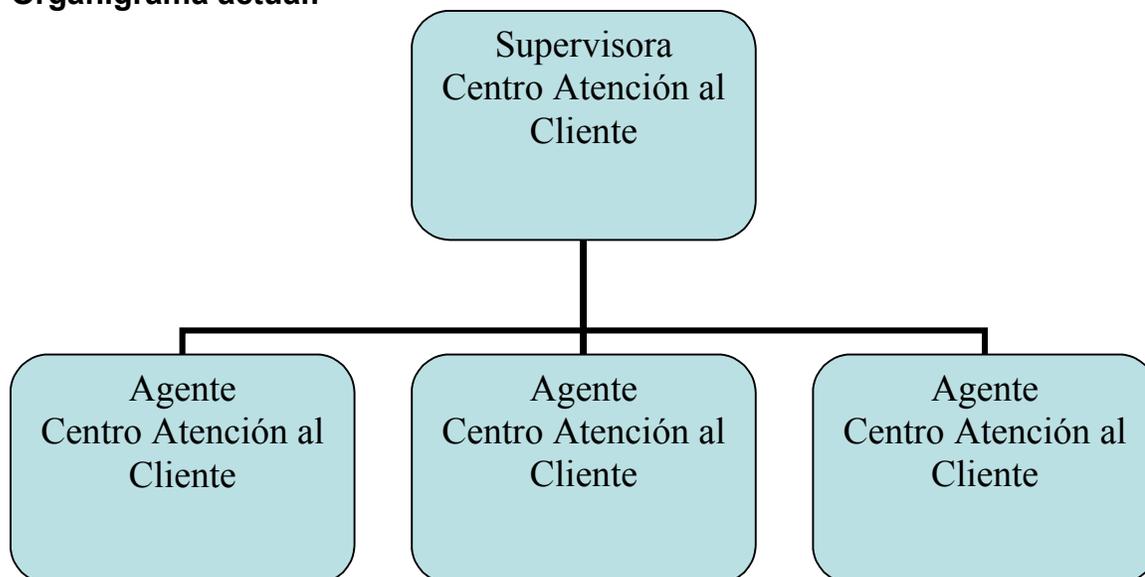
El surgimiento de la tecnología de la información y la administración del conocimiento serán el factor diferenciador clave para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

El aspecto capacitación contribuye a elevar el potencial de los empleados y a mantenerse actualizados con los temas relativos al trato con los clientes. Sirve para motorizar y motivar, así como elevar la autoestima de los que ofrecen los servicios.

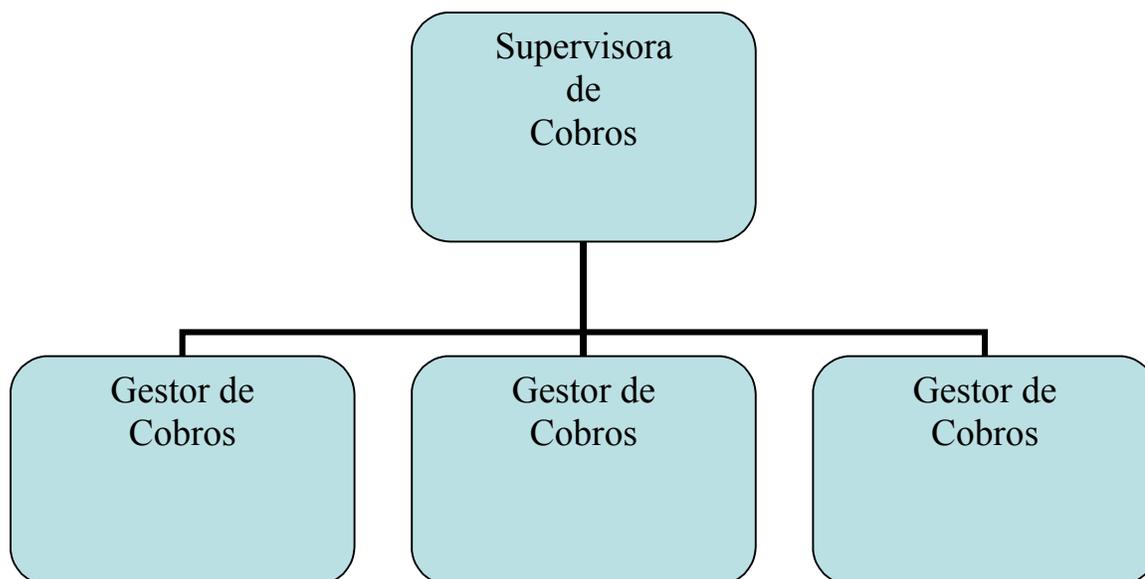
#### 4.1. Evaluación y medición de las propuestas realizadas (1ra. Fase)

##### 4.1.1 Reestructuración del personal

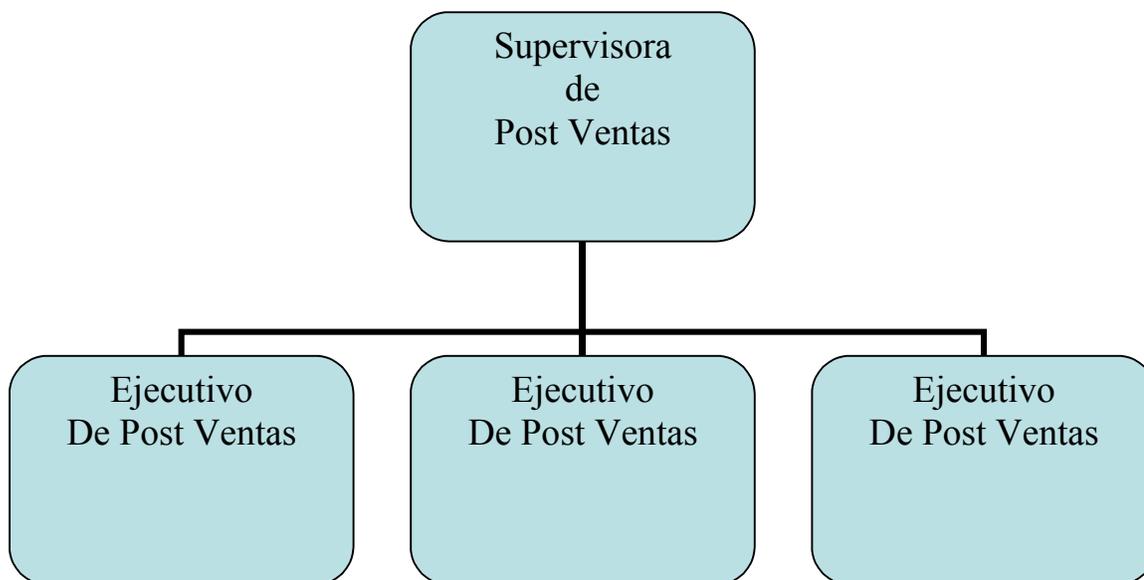
Organigrama actual:



Área de Cobros



## Área de Post Ventas



### 4.1.2 Revisión de actuales roles y descripciones de puestos

La revisión de los actuales Roles y descripciones de puesto permitirá unificar alguna tareas que están diseminadas en cada una de las posiciones existentes, de este modo los empleados desempeñarán con mayor destreza sus respectivos puestos de trabajo. <sup>22</sup>

Posiciones actuales:

- Agente del Centro de Atención al Cliente
- Ejecutivo de Post Ventas
- Gestor de Cobros

Del mismo modo se procederá a realizar una revisión de los manuales de procedimientos de las áreas que se estará unificando, para verificar que cumplan con los requerimientos necesarios de acuerdo a la propuesta. A su vez se revisará también los procedimientos de algún área que tenga interrelación.

---

<sup>22</sup> Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

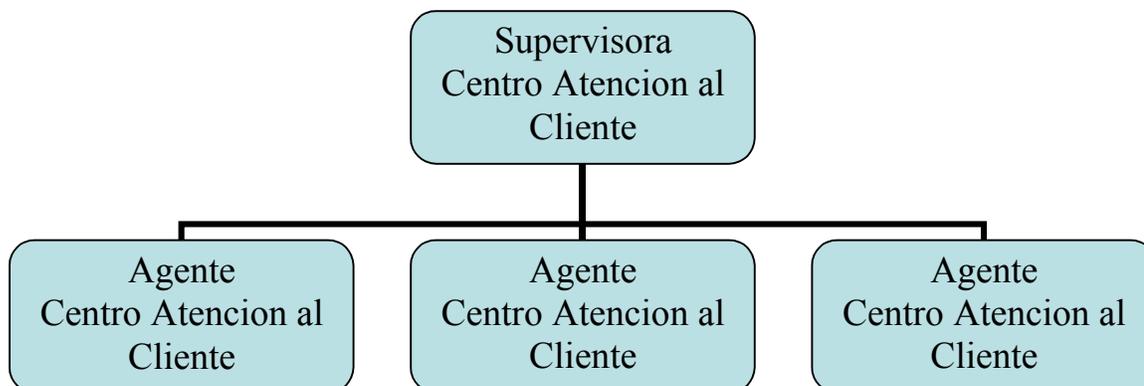
### 4.1.3 Organigrama Propuesto

En cuanto a reestructuración del personal se refiere la propuesta es que se concentre en el Centro de Atención al Cliente toda la gestión y contacto con los clientes, que incluye el recibo de quejas, reclamaciones y sugerencias, así como también, la solicitud de cotizaciones, ventas y gestiones de cobranzas.

De este modo los clientes solo deberán llamar y ser atendidos por un representante en sus múltiples solicitudes. Esto traerá como resultado una respuesta más rápida y acertada, contribuyendo a la satisfacción del cliente.

Por otro lado reduce, eficientiza y especializa la estructura, ya que en lugar de tener varios supervisores solo tendrán uno, y reducirán también la cantidad de agentes de servicio.

Propuesta de organigrama: Centro de Atención al Cliente



### 4.1.4 Ubicación física (movimientos rediseños espacios físicos)

El espacio físico también será transformado de forma tal que permita la concentración del personal que estará dando asistencia telefónica a los clientes en un lugar diseñado con las especificaciones necesarias. La ubicación de cada agente también deberá ser estratégica y se deben tomar en cuenta los aspectos ergonómicos requeridos para una persona que la mayor parte del tiempo estará sentada.

Las herramientas que utilizarán estos empleados serán: Un computador, un teléfono, con un head phone, libretas y lápices.

## **4.2 Herramientas y métodos de evaluación a implementar en el Call Center (2da. Fase).**

### **4.2.1 Tendencias sobre el personal**

- Capacitación.
- Integración de personal permanente junto con personal suplemental.
- Educación universitaria.
- Bilingüe (Inglés).

### **4.2.2 Factores de éxito**

- El establecimiento de tareas similares confirma que la tendencia se centra en el manejo de los clientes y la maximización del valor de cada contacto con ellos. <sup>23</sup>
- La identificación de estos factores son clave para el desarrollo del sistema de medición, selección y desempeño efectivos que permitirá a los empleados proporcionar servicio de calidad al cliente.
- El tipo de Call Center más buscado es el del Agente Universal que provee el servicio de calidad y asegura que el cliente recibe las respuestas que busca.

### **4.2.3 Retos del Call Center**

1. Capacitación.
2. Reclutamiento.
3. Habilidades.
4. Empowerment.
5. Monitoreo de la calidad.
6. Calidad.

---

<sup>23</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

#### **4.2.4 Tareas más comunes**

1. Resolución de problemas.
2. Responder preguntas.
3. Procesar órdenes.
4. Tomar órdenes por teléfono.
5. Hacer preguntas y recopilar información.
6. Accesar a archivos de cuentas.
7. Procesar datos numéricos.
8. Editar / actualizar cuentas.
9. Procesar información.
10. Utilizar materiales de referencia. <sup>24</sup>

#### **4.2.5 Factores de éxito para el Call Center**

Habilidad de los Representantes para:

1. Mantener un trato cortés.
2. Manejo de las necesidades de los clientes.
3. Escuchar y responder mientras se teclea.
4. Presentación de los servicios en una forma profesional.
5. Accesar información en un sistema automatizado.
6. Ser atento con el cliente.
7. Entregar mensajes clara y concisamente.
8. Determinar necesidades del cliente.
9. Seguimiento de políticas y procedimientos.
10. Hacer preguntas apropiadamente.

#### **4.2.6 Habilidades telefónicas por prioridad (cómo suena en el teléfono):**

1. Tono.
2. Enunciación.
3. Ritmo.

---

<sup>24</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

4. Nivel.
5. Inflexión.

Es importante medir estas características en un candidato, tomando en cuenta que hay algunas en las que se puede ofrecer capacitación y en otras es muy difícil (manejo del lenguaje). <sup>25</sup>

#### **4.2.7 Características a tomar en cuenta en el reclutamiento del personal.**

Dos categorías de habilidades que los representantes del Call Center deben tener: Habilidades “blandas” y habilidades “duras”.

*Habilidades blandas*, son aquellas que se adquieren a lo largo de la experiencia o que son inherentes a la personalidad, ejemplo: Profesionalismo, cortesía, atención, habilidad de escucha e incluso de pensar, hablar y teclear al mismo tiempo. Difíciles más no imposibles de desarrollar por medio de la capacitación.

*Habilidades duras*, son aquellas tales como tecleado de datos alfa numéricos o seguimiento de políticas y procedimientos. Se requieren medir cuidadosamente por medio de procedimientos bien diseñados; también esenciales en el desarrollo de los “agentes universales”. Si se encuentran débiles, la capacitación puede darse para reforzar estas áreas.

#### **4.2.8 Herramientas de selección.**

Son el apoyo que tienen como profesionales de los Recursos Humanos para asegurar el desempeño de quien los representan ante su razón de ser: El cliente. <sup>26</sup>

Estas herramientas – pruebas y entrevistas - serán validadas y relacionadas con las tareas propias del trabajo, tomando en cuenta el tipo de Call Center al que se aplicará.

---

<sup>25</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

<sup>26</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

A continuación se representa un ejemplo sobre evaluaciones específicas y los aspectos más importantes que contendrá las evaluaciones de los empleados del Call Center.

#### **4.2.9 Evaluación de Servicio al Cliente / Telemarketing.**

Medición de habilidades en el seguimiento de instrucciones, actitudes positivas en el trabajo (productividad) y grado de confianza en la ejecución del mismo (confianza).

Requerirá tener información sobre:

- Productividad del empleado.
- Coeficiencia de calidad.
- Elementos del perfil (flexibilidad para aprender estándares y procedimientos de la empresa, así como toma de órdenes y captura de datos).
- Diagnóstico.

#### **4.2.10 Evaluación de habilidades telefónicas.**

- Entrevista para posiciones que requieren un alto manejo del uso del teléfono.
- Evaluación de habilidades verbales de comunicación via telefónica.
- Evaluación de ritmo, volúmen, enunciación, calidad de sonido y manejo del lenguaje.

Para la selección, se debe aplicar esta herramienta junto con la de habilidades y la entrevista general. <sup>27</sup>

Esto concreta el proceso que evalúa si el candidato será capaz de desarrollar la labor que garantice su desempeño y reduzca la posibilidad de rotación.

---

<sup>27</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

#### **4.2.11 Capacitación para los Representantes / Supervisores.**

La capacitación se aplica para reforzar las habilidades de los empleados, generalmente antes de comenzar la asignación o a manera de actualización.

No sustituye la Capacitación de la Empresa, y se recomienda darla al mismo tiempo que ésta, antes de comenzar la asignación.

Se sugiere enfocarse en los dos tipos principales de perfiles de Call Center:

- Telemarketing
- Servicio al cliente

#### **4.2.12 Call Center – Telemarketing**

Habilidades básicas de Telemarketing:

- Identificación de personalidades del cliente.
- Realización de preguntas abiertas y cerradas.
- Manejo de objeciones del cliente.
- Relacionar necesidades a los productos y servicios.

El principal objetivo: Ofrecer un servicio de calidad al cliente e incrementar la venta o servicios de la compañía. <sup>28</sup>

#### **4.2.13 Call Center Servicio al Cliente**

Habilidades de servicio al cliente:

- Comprensión de las expectativas del trabajo como representante de Servicio al Cliente.
- Aprendizaje sobre la escucha y respuesta a clientes mientras se procesa la información en la computadora.
- Manejo profesional de las preguntas del cliente, sus problemas y quejas.

---

<sup>28</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

- Demostración de las habilidades básicas sobre el servicio al cliente y el manejo de las llamadas.

#### **4.2.14 Evaluación del desempeño en el Call Center**

En términos generales, la operación de este Call Center deberá ser medida bajo alguna o todas las siguientes alternativas:

Monitoreo y evaluación de la operación:

1. Control estadístico de tiempo de respuesta, abandono, duración y distribución de las llamadas.
2. Porcentaje de errores.
3. Evaluaciones particulares (% ventas, número de órdenes solicitadas, tiempos de respuesta).
4. Rotación y ausentismo del personal.
5. Llamadas transferidas al supervisor para dar solución.
6. Calificación del personal durante los monitoreos de llamadas. <sup>29</sup>

#### **4.3 Formulario de encuesta**

Ver formulario en el anexo 2.

#### **4.4 Preguntas de entrevistas.**

Las preguntas que se realizarán durante las entrevistas serán:

1. ¿Cómo se enteró de la vacante?.
2. ¿Está usted laborando actualmente?.
3. ¿Porqué dejó usted su trabajo anterior?.
4. Hábleme de sus trabajos anteriores.
5. ¿Cuales considera usted que son sus fortalezas y debilidades?.

---

<sup>29</sup> [http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

6. En el área de Recursos Humanos, ¿Cual considera usted que es su mayor Fortaleza?
7. ¿Tiene usted conocimiento y dominio de las leyes laborales?
8. ¿Cuál es su paquete económico actual?
9. ¿Cuántas personas supervise usted actualmente?
10. ¿Cuál es su estado civil?
11. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
12. ¿A qué se dedica su esposo?
13. ¿Qué conoce usted de esta empresa?
14. ¿Conoce usted alguna persona que labore con nosotros? Cual es su relación con esta persona?
15. ¿Tiene vehículo propio?

Lo más valioso dentro de un centro es su personal y de éste, la maximización de la calidad y eficiencia en su desempeño. La selección y capacitación son medulares y por ello, es necesario hacerlo con métodos objetivos, probados, válidos y sobretodo, estandarizados.

El seguimiento al desempeño debe ser la forma integral como se mide tanto al personal como a los sistemas.

La selección y desempeño de los empleados es muy importante y al final, son la mayor parte de las veces el primero y quizás único representante que los clientes conocerán.

## CONCLUSIÓN

El servicio se ha convertido en el mayor diferenciador por excelencia en cualquier mercado o escenario comercial. La gente se pregunta ¿Qué hacer? competir o desaparecer. Es la frase de cajón que se oye comúnmente en todos los escenarios empresariales. Luego la pregunta que se debe hacer es: ¿Cómo se puede competir en escenarios tan hostiles y difíciles en donde todos los bienes / servicios se convierten rápidamente en commodities? La respuesta, sin temor a equivocarse podría ser: Con Servicio. ¿Por qué? y para cualquier tipo de organización llámese lucrativa, no lucrativa, pública o privada, industrial o de servicios, todas sin excepción, deberán desarrollar ventajas competitivas basadas en la calidad; y estrategias de servicio basadas en factores diferenciadores que las hagan más competitivas.

PBS Dominicana ha entendido que para mantenerse competitiva en este mercado globalizado de la industria a la cual pertenece debía implementar un cambio radical en la forma en como ofrece el servicio a sus clientes y es por ello que en esta propuesta establece un esquema de mejora para esos servicios, iniciando por una revisión de la situación actual, en los niveles estructurales, procesos y empleomanía.

En tal virtud se enfoca en trabajar en los diversos cambios que conlleva cubrir todas las necesidades de contacto con los clientes que incluye las áreas de recibo de quejas, sugerencia, ventas y cobros. De esta forma integra en una misma estructura (organigrama) a todos los puestos que pertenecen al contacto con el cliente.

En otro orden, trabaja paralelamente con la revisión de los procesos, normas, políticas y procedimientos que intervienen, capacitación del personal y medición de productividad, asegurando con esto la satisfacción total de los clientes.

PBS Dominicana asume su nivel de responsabilidad social involucrando a los clientes en sus propuestas de mejora, obteniendo así ser más competitiva, por el hecho ofrecer estrategias bien diseñadas que les permita verdaderamente entrar en el camino de la administración del servicio al cliente. Con un buen diseño y estructura orientada al servicio al cliente asegurando poseer un nicho de oportunidades abiertas a competir en este mundo global de ofertas y demandas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Albrecht, Karl. (1992). Servicio al Cliente Interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. (1ª., 1ª. reimpresión). Barcelona, España: Paidós 1998.

Cottle, David W. (1991). El Servicio Centrado en el Cliente: Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. (1ª., 1ª. reimpresión). Madrid, España: Prentice Halls.

Hernández S., R.; Fernández C., C.; Baptista L., Pilar. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill

Hill Charles W y Jones Garet R. (6ta. Ed.). Administración Estratégica.

Horowitz, Jaques. (2000). Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. (1ª., 1ª. reimpresión). Madrid, España: Prentice Halls.

Huidobro, José M. (2000). Integración de Voz y Datos: Call Centers, Tecnología y Aplicaciones. (1ª. ed.). Madrid, España: Mcgraw-Hill / Interamericana de España, S.A.).

López Cano, José Luis. (1984). Métodos e hipótesis científicas. México

Lowenthal Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Panorama.

Muñiz González, Rafael. (2008). Marketing en el Siglo XXI. (2da. Ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

Nolan, R. L.; Croson, D.C. (1996). *Destrucción Creativa*. (1ra. ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Ed.). México, D.F.: Prentice Halls.

### **Periódico**

Pérez, Arismalia. (Febrero 16, 2009). Call Centers para Trabajar. *Economía & Negocios*. Listin Diario

### **Referencias electrónicas:**

**Concepto de Empresas, disponible en:**

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/dirqp/mar/cliente.htm>

**Herramientas y métodos de evaluación a implementar en el Call Center disponible en:**

[http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999\\_evaluacion.pdf](http://www.mundocontact.com/Acervo/m1999_evaluacion.pdf)

**Implementación y Estructura de un Call Center, disponible en:**

[www.multienlace.com/MultiEnlace](http://www.multienlace.com/MultiEnlace)

**Origen de Call Center, disponible en:**

<http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn)

**Significado de Call Center, disponible en:**

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn)

**Material de una presentación de Power Point**

Fuente: “Diseño y Dimensionamiento del Contact Center”, Grupo

Multienlace; contacto [julian.trujillo@multienlace.com.co](mailto:julian.trujillo@multienlace.com.co)

**Evaluación y medición de las propuestas realizadas disponible en:**

Manual de procedimientos, políticas y normas de la empresa (PBS Dominicana).

# **A N E X O S**

**Anexo 1:**  
**Anteproyecto Monográfico**

**UNIVERSIDAD APEC**



**DECANATO DE GRADUADOS**

**Anteproyecto monográfico para optar por el título de Maestría en  
Gerencia y Productividad**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN CALL CENTER PARA  
PBS DOMINICANA AÑO 2009**

**Sustentado por :**

|                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| <b>Rosanna Guzmán</b>   | <b>Matrícula 2007-1668</b> |
| <b>Maribel Severino</b> | <b>Matrícula 2007-1673</b> |

**Asesora:**

**Ivelisse Comprés, M.A., MSC**

**Santo Domingo, D. N.**

**Enero 2009**

## **1. La Selección y Definición del Tema de Investigación**

Tema de Investigación seleccionado es: **“Propuesta de implementación Call Center ”**

Caso: Centro de Llamadas PBS Dominicana.

## **2. Planteamiento del Problema de Investigación**

Uno de los problemas mas relevantes que presentan algunas empresas de Servicios es la atención o Servicio a los clientes, esto hace que las empresas se vean en la necesidad de señalar e identificar cuales son esas situaciones y quejas que manifiestan los clientes respecto al servicio o producto recibido, así como evaluar los niveles de satisfacción respecto a la oferta que tienen a los consumidores.

Muchas empresas están dedicando esfuerzos en crear áreas destinadas exclusivamente a la atención tanto física como telefónica de los clientes, así como invierten tiempo y dinero en programas de capacitación que contribuyan a la mejoría del servicio y a crear una cultura orientada al tema.

En tal sentido en PBS Dominicana se ha detectado la necesidad de tomar en cuenta los aspectos mas relevantes relacionados con la atención y el servicio ofrecido a los clientes y ha identificado que no posee una estructura centralizada que reciba de forma directa los requerimientos de los clientes y que maneje de forma efectiva los tramites internos en procura de ofrecer una respuesta ágil y oportuna, lo que pone de manifiesto insatisfacción y baja en la calidad de los servicios y productos que ofrece.

Del mismo modo posee empleados que no trabajan con actitud de servicio, comprometidos y motivados, encaminado al trabajo en equipo y al cumplimiento

de metas comunes, no garantizando altos niveles de rendimiento y productividad.

En otro orden no está tomando en cuenta las informaciones que recibe de los clientes, mediante las encuestas y los sistemas automatizados de quejas y sugerencias. El ignorar las quejas o no responder a ellas de modo adecuado.

Se necesita procurar una mejor composición de las necesidades de los clientes, para conducir a un incremento de las ventas, diseñar mejores los productos y servicios, rediseñar procesos internos para incrementar la velocidad y precisión, organizar mejor el trabajo para ofrecer un servicio más eficiente.

Reconocer el valor de un cliente a lo largo de su vida como comprador, es muy importante, un cliente que entienda que es importante para la empresa.

La propuesta de Implementación de un Call Center para Productive Business Solutions Dominicana está dirigida a eficientizar el servicio al cliente y de esta manera aumentar el volumen de ventas de sus productos, reducir los costos, mejorar la calidad de su servicio.

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.a Objetivos Generales**

Proponer la implementación de un Call Center en PBS Dominicana Enero 2009.

#### **3.b Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del área de atención al cliente de PBS Dominicana
- Proponer la implementación de una estructura que funcione como un centro de llamadas.

- Determinar mediante mediciones de indicadores de gestión la efectividad de la implementación propuesta

#### **4. Justificación de la Investigación**

##### **4.a Justificación Metodológica**

Esta propuesta se realiza con la finalidad de crear un área en donde se centralice la atención telefónica a los clientes de PBS Dominicana, desde donde se le pueda dar una respuesta rápida y eficiente a sus solicitudes, sugerencias y quejas.

La empresa posee varias áreas que se dedican a este tipo de labor, permitiendo que los clientes tengan que recibir de varios empleados respuestas a requerimientos similares, lo que les ocasiona pérdida de tiempo y por consiguiente altos niveles de insatisfacción.

Actualmente tienen la atención distribuida de la siguiente forma:

Centro de atención al cliente: Con 4 operadoras que reciben solicitudes, quejas y requerimientos.

Departamento de Post Ventas: Recibe solicitudes de cotizaciones de suministros, consumibles y partes de repuesto de equipos.

Área de Cobros: Realizan labor de cobranza y manejo de informaciones relativas a las cuentas por pagar de los clientes.

Productive Business Solutions Group tiene la necesidad de mejorar el servicio que en la actualidad se le brinda al cliente, por lo que mediante la propuesta de implementación de un Call Center les ayudaría a mejorar la misma.

Debido a que el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno, la información que se pueda obtener sería de vital importancia para la dinámica y estrategia que pueda adoptar la empresa con la implementación de la misma. También ayudaría a escuchar la parte de las propuestas por parte de los empleados que son la medula del Call Center; los clientes no serían unas simples estadísticas y sus llamadas, quejas, consultas serían valoradas para ayudar al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con esta propuesta, se desea lograr que la empresa logre un mejor servicio al cliente e incrementar los beneficios. Implementación de un Call Center ha sido el tema elegido para aportar ideas que ayuden con el desarrollo de la empresa.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.a Marco Teórico:**

Call Center es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono. Permite que sus clientes se contacten con su empresa o sean contactados para solucionar sus problemas e inquietudes.

El mayor valor agregado que proporciona un Call Center bien equipado es registrar la historia de los contactos potenciando una mejor atención a sus clientes.

Es una serie de operadores humanos o automáticos que reciben o emiten llamadas telefónicas apoyadas en un programa computarizado que permite hacer seguimiento de esas comunicaciones con algún objetivo particular; es decir, permite la comunicación entre la empresa y sus clientes.

Administración de la relaciones con los clientes, es una estrategia del negocio, procesos, cultura y tecnologías que permite a la compañía optimizar ganancias e

incrementar valor mediante el entendimiento y la satisfacción de las necesidades individuales de los clientes.

Para Sakata Ingenieros<sup>1</sup> “un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.” También señalan que “es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.”

Para la Cia. Serintel de Chile <sup>2</sup> “el Call Center es una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center.”

Para la Cia. Andicel de Colombia: <sup>3</sup>“Un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas”

Para la consultora de Call Center One to One <sup>4</sup> define el término como un “Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación

---

<sup>1</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn1](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn1)

<sup>2</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn2](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn2)

<sup>3</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn3](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn3)

<sup>4</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn4](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn4)

orientado a potenciar las tres labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Cobranzas”.

Un elemento importante, como lo señalamos en un inicio, es ser humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente de Telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Operador (a) es el término usado para el servicio que ofrece la empresa y queremos evitar que se confunda con quien presta dicho servicio.

El perfil básico de un Gestor de Servicios (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos) debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Para la Cia Sistecol <sup>5</sup> “el Call center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”

Para la Cia. Rasgocorp<sup>6</sup> un Call Center “es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes”.

---

<sup>5</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn5](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn5)

<sup>6</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn6](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn6)

Para la Compañía Soluziona<sup>7</sup> el Call Center “se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo”

Luís Gallardo<sup>8</sup> menciona que “el concepto de Call Center va en la actualidad mucho más allá de la mera centralita telefónica tradicional. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera”.

## 5.b Marco Conceptual

**Propuesta:** Es una proposición o una idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin. También es una consulta de uno o más sujetos hechas al superior para un empleo o beneficio. Consulta de un asunto o negocio a la persona, junta o cuerpo que lo ha de resolver.

**Implementación:** Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.

**El Centro de Atención al Cliente:** Es el área en donde se recibe el primer contacto telefónico con el cliente, en el cual se reciben y realizan diversos tipos de llamadas. Las que se reciben son de solicitudes, requerimientos de productos y servicios, quejas y sugerencias. Las que se realizan son de respuesta a solicitudes de los clientes, ventas de productos y servicios. Existen

---

<sup>7</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn7](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn7)

<sup>8</sup> [http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#\\_ftn8](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm#_ftn8)

otras áreas que también poseen contacto telefónico con los clientes como son: Post ventas y Cobros.

Un **call center** es una unidad de negocios cuyo epicentro es la gente y donde el punto focal radica en una comunicación exitosa. Vivimos en una era en la que la tecnología está revolucionando esas comunicaciones.

Debido a la evolución y las exigencias de los mercados, los Call Center tradicionales está obligando a convertirse en Contact Centers, integrados por diversos canales de interacción con la empresa como son el teléfono, *e-mail*, sms, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los *call centers* virtuales, que permiten a los ínter nautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Estos Call Centers se superan dos obstáculos: el temor de los ínter nautas que todavía se destila a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el *call center* virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre *Internet Protocol* (IP) que permite al ínter nauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico. Gracias a todos estos avances tecnológicos, el Call Center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (*Customer Relationship Management*) de las empresas, que, sin embargo, considero no se le está sabiendo sacar todas los beneficios que el sistema puede facilitar.

Si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. No se puede olvidar que la imagen de las compañías está en juego.

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Los call centers de mayor éxito utilizan una amplia gama de aplicaciones: PBXs y Sistemas de Distribución Automática Llamadas (ACD) que enrutan las llamadas; Sistemas de Audio respuesta (IVR) y sistemas de buzón de voz que proporcionan una capacidad de respuesta automatizada y de autoservicio; sistemas de Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) que los agentes utilizan para tener acceso a y trabajar con los registros de los clientes; y toda una batería de sistemas de reporte, supervisión y monitoreo de la calidad que los gerentes utilizan para manejar la operación del call center y medir su desempeño.

Para integrar todo esto en una solución única y coherente que satisfaga las necesidades de los usuarios finales, se necesita un buen mapa de ruta y un conocimiento exhaustivo y saber cuáles son las limitantes y restricciones que se puede lograr con el sistema, así como el presupuesto que se tiene a disposición.

## **6. Aspectos Metodológicos**

Se utilizarán los siguientes métodos y técnicas para la realización de este trabajo monográfico, los cuales servirán para lograr los objetivos deseados en la propuesta.

**Método Deductivo:** Apoyados en los resultados de las encuestas que se realizarán a los usuarios de los servicios de la compañía, así como también a los empleados que tienen el contacto directo con los clientes y quienes son responsables del manejo interno de documentación relativa a las respuestas que deben darle a los cliente; se detectará las diversas situaciones y variables que están incidiendo en un servicio deficiente y una respuesta no oportuna a los clientes.

### **Método de Análisis:**

Se analizará que alternativas de solución se han experimentado en la actualidad de frente a las diversas situaciones resultados de insatisfacción, y deslealtad de los clientes.

Se identificarán por separado cada una de las causas versus sus posibles soluciones. Se dará participación a los involucrados para los fines de escuchar sus opiniones y sugerencias.

Ambos métodos servirán de herramienta para la realización del análisis lo cual permitirá el manejo de los elementos que conforman la problemática y la síntesis se producirá sobre la base de los resultados previos obtenidos.

### **6.b. Técnica de Investigación**

A continuación las técnicas que se emplearán:

- Entrevistas y Encuestas: Se entrevistarán a los directivos de la empresa, dirección general, a los empleados de servicio al cliente y a los clientes

externos a los cuales se le ofrecen los servicios y se les realizarán encuestas evaluar el tipo de servicio que se está brindando y recibiendo.

- Observación: Se observarán el comportamiento de los empleados en sus áreas de trabajo y clientes dentro de las instalaciones de la empresa para determinar las causas que originan el problema.
- Datos Estadísticos: Para evaluar el nivel de productividad y desempeño de cada uno de los empleados en los diferentes periodos de tiempo. Así como también evaluar las respuestas de los clientes respecto a su nivel de satisfacción con la empresa y los productos y servicios que ofrece.

## **7. Tabla de Contenido**

Dedicatorias

Agradecimientos

Introducción

### **Capítulo I. Empresas de Servicios**

- 1.1 Concepto de Empresas
- 1.2 Empresas de Servicio
- 1.3 Clasificación de las Empresas de Servicios
- 1.4 Servicio al Cliente

### **Capítulo II. Call Center**

- 2.9 Origen del Call Center
- 2.10 Concepto del Call Center
- 2.11 Implementación del Call Center
- 2.12 Estructura (organigramas)

**Capítulo III. Productive Business Solutions Dominicana**

- 3.1 Historia y Origen de PBS Dominicana
- 3.2 Servicios ofrecidos
- 3.3 Gestión administrativa
- 3.4 Productos
- 3.5 Competencia

**Capítulo IV. Propuesta de implementación Call Center**

- 4.1 Evaluación y medición de las propuestas realizadas
- 4.2 Justificación Económica
- 4.3 Aplicación de Encuestas de Satisfacción
- 4.4 Indicadores de Gestión

Conclusión

Bibliografía

Anexos

## 8. Bibliografía Preliminar

### Libros:

Cottle, David W. (1991). El Servicio Centrado en el Cliente: Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. (1ª., 1ª. reimpresión). Madrid, España: Prentice Halls.

Covey, Sthepen. (1997). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: La Revolución Ética en la Vida Cotidiana y en la Empresa. (1ra ed.). Editoriales Paidos Iberica.

Hernández S., R.; Fernández C., C.; Baptista L., Pilar. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill

Hill Charles W y Jones Garet R. (6ta. Ed.). Administración Estratégica.

Huidobro, José M. (2000). Integración de Voz y Datos: Call Centers, Tecnología y Aplicaciones. (1ª. ed.). Madrid, España: Mcgraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

López Cano, José Luis. (1984). Métodos e hipótesis científicas. México.

Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización. Panorama.

### Referencias electrónicas:

Concepto de Call Center, disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>

Concepto de Empresas, disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

**ANEXO 2:**  
**ENCUESTA**

## **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE / USUARIO**

### **1. El servicio realiza la labor esperada con seguridad y correctamente**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

### **2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

### **3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

**4. Cuando acudo al Servicio, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas.**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

**5. El horario del Servicio asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

**6. El Servicio informa de una manera clara y comprensible a los usuarios**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

**7. El Servicio recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios**

- a)Completamente Satisfecho
- b)Satisfecho
- c)Insatisfecho
- d)Completamente insatisfecho

**8. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo**

- a) Completamente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

**9. El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)**

- a) Completamente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

**10. El personal dispone de los medios adecuados de comunicación interna que le permite obtener información rápida.**

- a) Completamente Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho