

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**Método para seleccionar un centro telefónico como
outsourcing**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: OMAR SERGIO GUTIÉRREZ ACOSTA

Tutora: Dra. Ma. CRISTINA ALBA ALDAVE

México, D.F. Agosto de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Método para seleccionar un centro telefónico como
outsourcing**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: OMAR SERGIO GUITÉRREZ ACOSTA

Tutora : Dra. Ma. CRISTINA ALBA ALDAVE

México, D.F. Agosto de 2004

A mi esposa Laura.

A mis hijas, Laura, Diana y Rocío.

A mi madre y hermanos.

A familiares y amigos.

Indice

Introducción	
Capítulo 1 - La Mercadotecnia Directa.	7
Capítulo 2 - Bases de Datos.	10
Capítulo 3 - Correo Directo y Telemarketing.	12
Capítulo 4 - Conceptos básicos de la Mercadotecnia de Base de datos.	16
4.1 Beneficios	17
4.2 Rentabilidad	20
4.3 Estrategia de Mercadotecnia	20
Capítulo 5 - Los Centros Telefónicos y la Mercadotecnia Directa.	21
Capítulo 6 - ¿ Que es y como funciona un Centro Telefónico ?.	24
Capítulo 7 - Indicadores básicos.	27
7.1 Porcentaje de bloqueo	27
7.2 Tasa de abandono	28
7.3 Tiempo promedio de espera de las llamadas abandonadas	28
7.4 A.S.A. (<i>Average speed of answer</i>)	29
7.5 Porcentaje del nivel de servicio	29
7.6 Tiempo promedio de llamadas	29
7.7 Porcentaje de cumplimiento al primer contacto	30
Capítulo 8 -Consideraciones acerca de un Centro Telefónico.	31
Capítulo 9 - Los modelos matemáticos en los Centros Telefónicos.	46
9.1 Línea de espera	47
9.2 Servicio y salida	49
9.3 Modelo básico de la Teoría de Filas	51
Capítulo 10 - Costos asociados a la operación.	58
Capítulo 11 - Outsourcing.	61
Capítulo 12 – Modelo para evaluación económica	75

Conclusiones y recomendaciones.	81
Bibliografía.	84
Anexos	
1- Tablas de Erlang	85
2- Las 18 Leyes del Telemarketing.	95

Introducción.

Actualmente es muy común que la pequeña y mediana empresa enfrenten oportunidades y retos que pueden significar un gran avance en su desarrollo, crecimiento y consolidación, por su naturaleza estas organizaciones no están preparadas para atender a cabalidad todas las situaciones, ya que sus recursos y experiencia son limitados o están orientados a otras áreas de la empresa, por lo que es común que se improvisen funciones y puestos tratando de cubrir una determinada situación, por lo general cuando una campaña es exitosa se incurre en errores de operación, que derivan en pérdidas de oportunidades de negocio y en detrimento de la imagen de la empresa, es necesario por tanto anticipar posibles escenarios y de esta manera procurar que el proyecto no se salga de control.

El desarrollo tecnológico ha tenido y tendrá un gran impacto en la manera en que las empresas realizan sus operaciones, continuamente aparecen nuevas aplicaciones especialmente en el terreno de la computación y de las comunicaciones que, en un sentido simplifican el control de la operación, pero por otro lado implican el manejo de un gran volumen de información. En el campo de la Mercadotecnia Directa, los cambios han sido realmente dramáticos, cuando ésta inició, se apoyaba en el correo, radio y en medios impresos, tanto para la promoción como para atender la respuesta por parte de los clientes, actualmente se recurre a todos los medios posibles para realizar la promoción de un producto o servicio, además la aparición de Internet y el desarrollo de la televisión por cable, ayudan a que las campañas tengan una gran cobertura, realizando inclusive campañas a nivel internacional. Para atender la respuesta provocada por estos esfuerzos mercadológicos aparecieron los Centros Telefónicos organizaciones dedicadas a atender las llamadas que se generan como respuesta a las campañas, o bien para dar seguimiento a una promoción.

El desarrollo de las telecomunicaciones y su interacción con la computación, han provocado en los tiempos recientes que la manera de realizar los negocios esté cambiando rápidamente, a principio de los años ochenta, casi no se conocían organizaciones dedicadas a atender a los clientes por teléfono, de hecho en nuestro país, no se realizaban ventas por teléfono con cargo a tarjetas de crédito, pero esta situación ha cambiado y ahora es prácticamente indispensable que esta facilidad se tenga disponible para cualquier campaña de Mercadotecnia Directa, pero existen una serie de consideraciones que se deben cuidar para lograr, en lo posible que el proyecto sea exitoso. Además, es común que los recursos involucrados sean cuantiosos o que el proyecto en cuestión sea muy importante para la empresa, en el presente trabajo, se presentarán una serie de conceptos y recomendaciones, para aprovechar al máximo las posibilidades que nos ofrece un Centro Telefónico.

Mostraremos una forma en que se debe analizar la posibilidad de apoyar una campaña mercadológica aprovechando los recursos de los expertos en la materia o bien si la situación lo permite, sentar las bases para la creación de su propio Centro Telefónico, iniciaremos presentando la importancia que actualmente tienen los Centros Telefónicos en la Mercadotecnia Directa, el manejo de bases de datos y la mecánica de una campaña de Mercadotecnia Directa. Posteriormente expondremos como es la operación de un Centro Telefónico, cuales son los parámetros básicos de operación, las consideraciones fundamentales de un Centro Telefónico, el modelo matemático que lo sustenta, y los costos asociados a su operación, veremos además el tema de Outsourcing con sus ventajas y desventajas y los puntos críticos para su implementación, finalmente presentamos un modelo para la evaluación económica teniendo en cuenta lo antes expuesto.

El objetivo del presente trabajo es presentar la información indispensable para poder evaluar un Centro Telefónico como Outsourcing, es decir, poder decidir cuales son los parámetros adecuados para manejar una campaña mercadológica,

cuál debe ser la duración de la llamada, cuál es el número de agentes que conviene contratar, basándonos en un modelo matemático que relaciona estas variables.

Capítulo 1 - Mercadotecnia Directa.

Una de las estrategias de mayor penetración en el mercado, que hasta hace algunos años se creía poco efectiva, es la Mercadotecnia Directa, también conocida como Mercadotecnia uno a uno. Por medio de ella, es posible segmentar el mercado en diferentes nichos, diseñar una estrategia especial para cada nicho y de este modo obtener el máximo beneficio es decir convertir a un prospecto en cliente. De esta manera se crea una atmósfera de atención individual para cada uno de ellos y se logra la personalización de mensajes de venta, lo cual permite un acercamiento directo con el consumidor final.

Debido a la incursión de nuevos competidores en los mercados, los considerables aumentos en las tarifas de publicidad de los medios masivos y la necesidad imperiosa de las empresas por reducir sus gastos e incrementar sus ventas, actualmente se considera a la Mercadotecnia Directa como una de las herramientas más poderosas para aumentar la participación de las empresas en su mercado, así como su rentabilidad. Son muchas ya las empresas que han obtenido resultados tangibles a costos muy favorables.

La Asociación Mexicana de Marketing Directo define a la Mercadotecnia Directa como "Un sistema interactivo que utiliza, uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio"¹

"Es un método de marketing individualizado que utiliza información del cliente para establecer relaciones a largo plazo personalizadas y redituables con cada uno de ellos, se enfoca en la participación del cliente más que en la participación

¹ Islas Neri Laura Patricia, Problemática del Telemarketing en las Grandes Empresas, Tesis FCA UNAM, México, 1998, p 32

del mercado, mientras que los mercadólogos masivos desarrollan un producto y tratan de encontrar clientes para éste, los mercadólogos directos desarrollan a un cliente y tratan de encontrar productos para éste”².

El concepto de Mercadotecnia Directa favorece la comunicación uno a uno con los clientes más importantes de una empresa o de una marca, lo cual permite brindar un tratamiento personalizado, individual y diferente a cada uno de ellos.

Pero ¿cómo se planea una campaña de Mercadotecnia Directa.? Si una empresa desea hacer una promoción ya sea de un producto o de un servicio, se necesita definir a quién va a dirigirse ese esfuerzo, ¿cómo se va a hacer llegar la información al segmento escogido?, puede ser por correo o por medios masivos de comunicación, ¿cómo se va a atender la respuesta esperada?, ¿cómo se puede calcular la respuesta esperada?, este proceso aunque suena muy simple, en realidad requiere de una etapa de planeación muy detallada y es deseable que participen en ella todas las áreas de la empresa como marketing, finanzas, etcétera³.

Generalmente una campaña de Mercadotecnia Directa, inicia con un conocimiento profundo del producto o servicio a promover, precio, competencia, sus aplicaciones, beneficios y bondades y sobre todo cuál es su ventaja competitiva con otros productos y servicios similares en el mercado. El segundo paso consiste en determinar a que segmento de mercado va dirigido, conviene investigar a que bases de datos o listados se puede acceder, con esto se determina el tamaño del mercado y la capacidad que tiene la empresa para atenderlo, es decir que participación del mismo pretende o puede lograr en función de sus recursos. A partir de este punto se debe definir como se va a presentar el producto o servicio al segmento de mercado seleccionado, se inicia en este punto la etapa creativa de la campaña, es decir se crea el paquete promocional y se

² Lamb, Charles W. Jr., Hair Joseph F. Jr., McDaniel Carl, Marketing USA 2002 p. 642

³ Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Mercadotecnia Directa, Una nueva alternativa para las empresas, México, octubre 1998 pp 10 - 13

determinan presentación, ofertas, formas de pago, tiempos y tipos de entrega, entre otros. Se establece a continuación la calendarización para el envío o publicación del paquete promocional y el seguimiento o reforzamiento a la campaña que puede ser a través de Telemarketing, que consiste en el uso planificado y sistemático del teléfono como parte de una estrategia global de mercadeo,⁴ o con un nuevo envío o publicación de una segunda pieza promocional, crucial en esta etapa es la capacitación que se dé a los agentes de Telemarketing tanto en el guión (*Script*) que debe manejar, así como el tratamiento de las objeciones que se pueden presentar, adicionalmente es necesario definir la parte de servicio de postventa, desde la forma y tiempo de entrega como la garantía y políticas de cambio y devolución si es el caso.

Telemarketing es también definido como el uso de las telecomunicaciones, combinado con una base de datos, para promover productos y servicios, usando el teléfono como herramienta de Mercadotecnia Directa, a través de la cual, una gran variedad de actividades de ventas e investigaciones de mercado pueden ser realizadas. La venta es sólo una parte del proceso⁵

Es recomendable hacer una prueba de mercado con una muestra del segmento seleccionado, con objeto de validar las hipótesis o preguntas planteadas, con los resultados de esta prueba, podremos redimensionar el proyecto y establecer con mas precisión los resultados que se pueden obtener.

⁴ Pope Jeffrey, Telemercadeo , México 1986, p 1

⁵ Bencing L. Richard, Joncovic J. Donald, Encyclopedia of Telemarketing, USA 1989, p 8

Capítulo 2 - Bases de Datos

Una herramienta esencial para la Mercadotecnia Directa y para la industria del Telemarketing son las bases de datos. Estas son listados en donde se agrupan nombres de personas o compañías, direcciones y teléfonos (perfil demográfico), así como listados que reúnen las preferencias, comportamientos de compra y estilo de vida de los clientes actuales y una gran cantidad de clientes potenciales (perfil psicográfico)⁶.

Las bases de datos son cruciales para toda empresa. Algunas no podrían operar sin ellas, como es el caso de los bancos. Se puede decir que la empresa que no posee una base de datos actualizada desconoce a sus clientes.

En México cada día se está trabajando más con ellas. Basta el ejemplo de algunos dentistas que, periódicamente, envían correo a sus pacientes para recordarles que es tiempo de su revisión.

Una base de datos se puede obtener de muchas maneras, inicialmente puede tratarse de los clientes de una empresa, o bien de los socios de un club, los padres de familia de un colegio, puede tratarse de los tarjeta-habientes de un banco, o pueden provenir de los participantes de un sorteo, lo que resulta indispensable es que la base de datos esté en actualización permanente, para no perder efectividad y evitar duplicidad de registros.

Las inversiones en tecnologías de base de datos están en crecimiento, en Estados Unidos, especialmente en los sectores de cuidado de la salud y seguros, las organizaciones tratan de registrar acontecimientos vitales, como matrimonios o nacimientos, número de hijos, etcétera, para que sirvan como motivadores de

⁶ IMT, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Mercadotecnia Directa, op cit pp 10-13

venta, con esta información, se pueden hacer llegar a los prospectos propuestas adecuadas, para cada caso en particular y así lograr un mayor éxito en un esfuerzo (campaña) de Mercadotecnia Directa. Con la tecnología actual se conocen los patrones de compra y consumo de los usuarios de tarjetas de crédito, en prácticamente cualquier parte del mundo, la cantidad de nombres de consumidores en muchas bases de datos es asombrosa, por ejemplo American Express cuenta con 19 millones de tarjeta-habientes, a nivel mundial, Mead Jonson, fabricante de Enfamil, una fórmula para bebés tiene 5 millones de nombres de señoras embarazadas o con niños recién nacidos, Marriot International, operadora de hoteles, cuenta con 12 millones de viajeros frecuentes, la base de datos de Wal-Mart, contiene más de 100 terabytes (billones de caracteres) sobre datos de transacciones de compra de sus clientes, y utiliza esta información para ayudar a cada una de sus tiendas a adaptar su mezcla de mercancías a las preferencias del vecindario local⁷.

⁷ Lamb, Charles W. Jr., Hair Joseph F. Jr., McDaniel Carl, Marketing, USA, 1989, p. 644

Capítulo 3 - Correo Directo y Telemarketing.

El correo directo es un sistema de comercialización que da a conocer un producto o servicio por medio de una pieza de correspondencia, en forma de tríptico, catálogo, carta, etc. Éste va dirigido a un grupo de prospectos identificados por sus características y preferencias de consumo⁸.

Hay empresas que utilizan el correo directo como una herramienta de comunicación. Los bancos, por ejemplo, emplean los estados de cuenta en este sentido. Muchas veces agregan a su correspondencia, publicidad dirigida. Otras empresas hacen promoción mediante un sólo diseño de correspondencia, y la envían sin cuidar apropiadamente a quién va dirigido su producto o servicio. En cambio, pocas empresas hacen realmente una segmentación de mercado vía correo directo relacionándola con la base de datos. En ésta se perfila a quién va dirigida la campaña, según edad, sexo, nivel socioeconómico, educativo, etc. De esta manera, el correo directo permite lograr una segmentación del receptor y enviar a cada quién un mensaje diferente.

Un elemento ideal para complementar las campañas de correo directo es el Telemarketing. Cuando se inicia una campaña, en las piezas de correo suelen publicarse los números telefónicos para que el prospecto pueda solicitar el producto, el servicio o más información. Sin embargo, son pocas las respuestas que se reciben de esta manera, ya que los clientes tienen que tomar la decisión de marcar el número telefónico para iniciar la llamada. Generalmente, hay una gran parte del mercado adicional que queda por atacar, son personas que recibieron la pieza de correo, pero que no necesariamente tomaron la decisión de levantar la bocina. En esos casos es cuando el Telemarketing se requiere para hacer

⁸ IMT, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Mercadotecnia Directa, op. cit p. 10-13-----

llamadas de salida (*outbound*), para verificar si el prospecto recibió la pieza de correo y conocer si éste requiere de mayor información, o incluso cerrar la venta.

La combinación de la oferta, el segmento, el paquete promocional y la calendarización de las llamadas es lo que define el éxito de la promoción , normalmente el Telemarketing es muy efectivo, sobre todo en los primeros minutos de una llamada. Si en ellos no se cierra una venta, es mejor concluir, porque el prospecto comienza a cansarse y esto deteriora la imagen que tiene de la empresa. En cambio, el correo directo tiene la posibilidad de hacerle llegar toda la información del producto o servicio por anticipado para que, cuando se haga la llamada, pueda tener la información a la mano o ya la haya visto.

Las campañas de correo directo y el Telemarketing suelen ser utilizadas en forma simultánea. Se diseña una estrategia que normalmente consiste en el envío de correo, una semana antes de que se inicien las llamadas *Outbound*, y en la pieza de correo se publica el número del Centro Telefónico. Una vez que ésta ha llegado a manos del prospecto, comienzan las llamadas por un lapso no mayor de seis semanas, para que las personas puedan recordar la pieza de correo. Por esta razón, las campañas de este tipo suelen tener esta duración, a menos que sean apoyadas por otros medios como radio, prensa y televisión.

Otra modalidad de una estrategia de Mercadotecnia Directa consiste en enviar una pieza de correo al prospecto, posteriormente llamarle para saber si está interesado en el producto o servicio que se le ofrece y, finalmente enviar un segundo correo antes de cerrar la venta. Es decir, se hace un primer acercamiento con los prospectos por medio de una promoción de correo, que se complementa con un esfuerzo de Telemarketing (llamadas *inbound - outbound*) y a todas las personas que se interesan en mayor información o solicitan el producto, se les hace un seguimiento adicional. Así, la fuerza de ventas es cada vez más efectiva, porque el prospecto pasó por una serie de etapas que le sirvieron como filtro.

El éxito del correo directo, como cualquier campaña de publicidad, no está garantizado. Una campaña de correo directo puede fracasar si el producto que se promociona no es de buena calidad, si su precio es elevado, si la base de datos que se utilizó no era confiable, si el envío no llegó al destinatario, o si la creatividad del impreso no fue lo suficientemente buena como para atraer el interés del prospecto para abrir el sobre. Las posibilidades de éxito serán mayores conforme se logre precisión en cada uno de los elementos que integran la promoción.

No se tienen cifras suficientemente confiables que revelen la utilización de la Mercadotecnia Directa en México. Sin embargo, definitivamente es una industria que está creciendo mucho en el país y cada día son más las empresas que están utilizando la Mercadotecnia Directa como su principal estrategia de ventas.

En el mundo actual, hay una tendencia de incremento en cuanto al número de empresas que están aplicando la utilización de bases de datos, como parte fundamental para crear estrategias de venta y mercadotecnia. Esta tendencia se debe a lo siguiente:

- Vivimos en un mundo globalmente competitivo en variedad, disponibilidad, precios y en una inmensa gama de opciones.
- En la era de la información actual, nuestros clientes pueden conocer lo que deseen de los productos o servicios en el momento en que lo necesiten.
- Los medios de comunicación y la publicidad han saturado la capacidad de asombro del consumidor.
- La automatización de procesos de manufactura ha logrado que el ciclo de desarrollo de nuevos productos sea cada vez más corto. Por esta razón, los mercados se llenan de multitud de productos nuevos, de opciones y variantes que buscan acaparar la atención del consumidor, antes que lo haga su competencia.

- Actualmente, el costo de capturar, almacenar, procesar y mantener información de la base de datos de clientes de una empresa significa una mínima fracción de lo que costaba hace una década.

Es común saber de empresas que respetan, valoran y se preocupan por sus clientes. Sin embargo, son pocas las que en realidad se ocupan de entender y cuantificar ese valor del cliente desde el punto de vista de la mercadotecnia de base de datos.

La base de datos implica un paradigma nuevo sobre el valor del cliente y tiene que ver con un número concreto, absoluto y cuantitativo (monetario), que es radicalmente distinto de un criterio subjetivo y cualitativo. Además, cuantifica el valor del cliente en pesos y centavos, y en términos de rentabilidad en un tiempo específico. Asimismo implica diferenciar la rentabilidad de cada cliente en particular (en escala masiva) y no de un grupo estadístico. La mercadotecnia de base de datos permite tomar decisiones de negocios correctas.

El reto de las empresas de hoy no se puede centrar sólo en el producto o servicio que ofrecen, sino en el difícil, cambiante y sofisticado consumidor actual: en sus necesidades y preferencias. Podría parecer obvio, pero la ventaja competitiva más importante que puede alcanzar una empresa en la "Era de la Información" es precisamente el de la información en sí, aunado al conocimiento e inteligencia que podamos generar con ella.

Capítulo 4- Conceptos básicos de la Mercadotecnia de Base de Datos.

La Mercadotecnia de Base de Datos es la administración de un sistema de base de datos relacional que recolecta información relevante sobre clientes y prospectos. Esta información permite proveer un mejor servicio y el establecimiento de relaciones a largo plazo. El uso exitoso de estas bases de datos genera lealtad, reduce la pérdida de clientes, incrementa su satisfacción y, en consecuencia, las ventas. La base de datos se utiliza para dirigir certeramente ofrecimientos a prospectos y clientes. Permite enviar el mensaje adecuado a un individuo específico y en el momento preciso, incrementando así el nivel de respuesta por centavo invertido y reduciendo, al mismo tiempo, el costo por orden realizada, con lo cual crece la eficiencia y la rentabilidad⁹.

Una empresa que hace mercadotecnia de base de datos podrá realizar las siguientes tareas:

- Consultas de información inteligente, de fácil acceso, para la toma de decisiones.
- Análisis de lo reciente (desde cuándo), la frecuencia (cada cuándo) y costo monetario (cuánto).
- Segmentación de clientes por perfil.
- Obtener criterios y facilidades para realizar pruebas y evaluaciones.
- Valorizar monetariamente su base de clientes en el tiempo.

Por otro lado, los objetivos que, dependiendo de la industria, puede alcanzar una

⁹ IMT , revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Mercadotecnia de Base de Datos, México, Ago 2000 pp 14 . 17

empresa que aplica la mercadotecnia de base de datos son:

- Capacidad para proveer Servicio a Clientes, personalizado y particular para cada individuo.
- Capacidad para diseñar servicios y productos personalizados, de acuerdo a preferencias particulares.
- Información para desarrollar programas de mercadotecnia dirigidos en forma individual.
- Elementos para conducir un diálogo uno a uno con cada cliente de quien se conocen sus peculiaridades.
- Criterios para seleccionar clientes leales para Programas de Lealtad y de Referidos.
- Información para poder clasificar su base de clientes por áreas de interés y por rentabilidad.
- Contar con el conocimiento para diseñar programas de mercadotecnia efectivos.

Es importante tener claro que las inversiones en infraestructura de información de clientes, deben conducir a la empresa a tomar acciones de mercadotecnia y generar utilidades; porque es muy diferente crear y "usar" una base de datos, que hacer dinero con ella. La información debe usarse directamente para implantar programas y campañas de mercadotecnia concretas, que produzcan utilidades cuantificables.

4.1 Beneficios

Los beneficios de la mercadotecnia de base de datos se puede clasificar en tres grandes rubros que tienen importantes aplicaciones en alcances y variedad:

1. Crecimiento del negocio.

Retención de clientes (*loyalty*)

La retención de clientes se obtiene por medio de un incremento en su lealtad. La figura 1 muestra el resultado de un estudio en diversas industrias. En él se demostró que el incremento de tan solo un 5% en retención (o decremento en abandono) de clientes, durante un periodo de cinco años, alcanzó incrementos de hasta un 85% en el volumen del negocio. Los elementos que producen en el tiempo tan dramático crecimiento son:

- a) Crecimiento de la base de clientes
- b) Incremento en el volumen de ventas de esa base de clientes
- c) Reducción de costos de adquisición de clientes nuevos
- d) Nuevos clientes por referencias positivas
- e) Un mayor margen de utilidades que se puede obtener de clientes leales, evitando los descuentos que son "indispensables" en clientes poco leales.

Incremento en Ventas Globales a 5 años Con "sólo" Incrementar 5% la Retención de Clientes

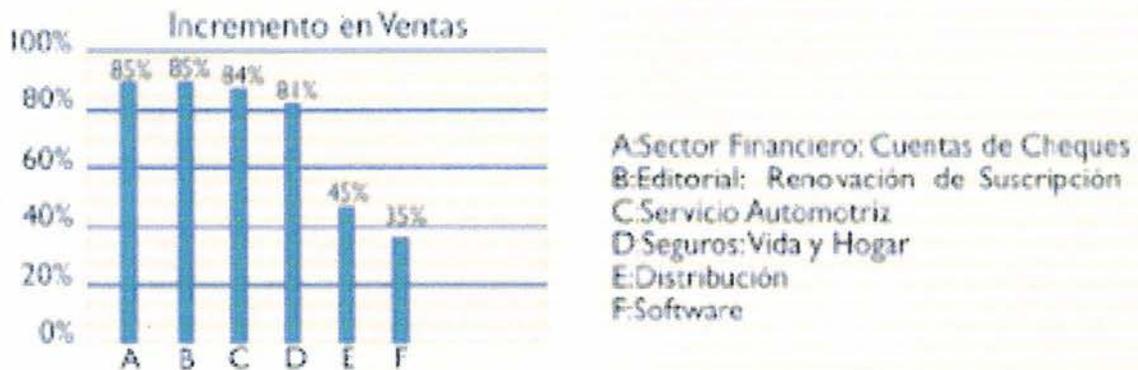


Figura 1 Impacto al Incrementar la Retención de Clientes Fuente Instituto Mexicano de Telemarketing , revista Centros Telefónicos y comercio electrónico, Mercadotecnia de Base de Datos.

Crecimiento de clientes actuales (*Customer Share*)

Para la mercadotecnia de base de datos es más importante y rentable obtener más negocio de los clientes actuales que invertir en la adquisición de nuevos clientes. En el sector financiero, aunque aplica a otros sectores también, es común ver a los Bancos entablar costosas guerras comerciales para la adquisición de nuevos clientes, mientras que pierden en cantidades alarmantes a su base de clientes rentables y no rentables, sin valorar el impacto de estas pérdidas. Incrementar la participación de un cliente en particular es relativamente sencillo cuando se tienen buenos programas de retención y de lealtad.

Obtención de nuevos clientes

La información de clientes ordenada y sistemática permite entender quién, por qué y bajo qué circunstancias compra. Este conocimiento permite realizar con gran efectividad campañas de prospección, promoción y venta a prospectos y venta cruzada a clientes actuales, diseñadas con base en el conocimiento del cliente y con la capacidad de realizar programas de prueba.

4.2 Rentabilidad

Es conocida la ley de Pareto en que el 80% de las utilidades de un negocio provienen del 20% de los clientes. Cabe señalar, que aunque gran cantidad de empresas saben quiénes forman ese 20%, hacen poco por entender a fondo el perfil de dichos clientes, por buscar ese mismo perfil en prospectos, por entender por qué otros clientes con ese perfil no alcanzan la misma rentabilidad o por qué hay excepciones que generan utilidades similares. Esto es segmentación y es uno de los beneficios más buscados en la mercadotecnia de base de datos.

4.3 Estrategia de mercadotecnia

Es el beneficio y razón principal por la que se implementan esquemas de bases de datos en las empresas. Vale la pena mencionar que la mercadotecnia de base de datos no tiene sentido si no se cristaliza en algún tipo de acción concreta en forma de tácticas, programas, campañas certeras y rentables¹⁰.

La aplicación generalizada de la mercadotecnia de base de datos seguirá creciendo en las empresas. La información es la base de conocimiento e inteligencia de la empresa para la toma de decisiones, y eso es lo que, precisamente, ofrece la mercadotecnia de base de datos. Si una empresa aún no están aplicando activamente o pensando aplicar la base de datos de una manera formal, lo más seguro es que vea cómo silenciosamente su competidor está ganándose terreno en su mercado.

¹⁰ Ibidem pp. 14-17

Capítulo 5 - Los Centros Telefónicos y la Mercadotecnia Directa

La era de la Mercadotecnia masiva ha quedado atrás. Ahora la Mercadotecnia Directa gana cada día más seguidores y logra un conocimiento más profundo de los clientes, el cual se ha convertido en un gran reto para las empresas.

Actualmente las empresas que establecen una presencia permanente y formal ante sus clientes, basada en comunicación constante, son aquellas empresas que podrán retener más a sus consumidores.

En esta época, en donde la interactividad y la creación de relaciones con los clientes son de suma importancia, los Centros Telefónicos de atención a clientes están asumiendo un rol central en las organizaciones y han dejado de ser un gasto más para la empresa. Se han convertido en la estrategia ideal de comunicación con los clientes antes, durante y después de la venta de un producto o servicio. Este centro es el foro idóneo para conocer a los clientes: sus preferencias, su comportamiento, sus hábitos de consumo, sus quejas, etc.

Cada llamada que se recibe en un Centro Telefónico es una oportunidad para incrementar las ventas y relaciones. Por lo tanto, instalar un centro de atención, representa una oportunidad para incrementar las ganancias del negocio.

El Centro Telefónico puede:

1. Vender productos y servicios adicionales a un cliente, expandiendo la penetración de la empresa en los clientes.
2. Apoyar productos complejos y caros, reduciendo así los costos de servicio.

3. Proveer constantemente servicios adicionales al producto original, incrementando la lealtad del cliente.
4. Analizar y calificar oportunidades de negocio, reduciendo el costo de ventas.
5. Efectuar estudios de mercado, reduciendo costos.

Por esto, debe haber todo un proceso de evaluación y planeación al implementar un centro de atención, y definir los objetivos que se quieren alcanzar.

Antes de implementar el centro es necesario hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo vamos a identificar a los clientes que llamen?

IDENTIFICAR: Para identificar a los clientes debemos tener muy claro cuál es la información que nos interesa obtener; cómo vamos a integrar todos los datos del cliente; qué debe preguntarse en el centro; cómo deben almacenarse los datos, etc. El diseño de una base de datos y/o la integración de varias bases se vuelve vital para lograr una verdadera identificación de cada cliente que interactúa con la empresa.

2. ¿Cómo vamos a diferenciarlos?

DIFERENCIAR: Los clientes tienen distintas necesidades. A algunos les interesa un precio bajo del producto; a otros un buen servicio; otros sólo requieren información. Debemos ser capaces de conocer estos y otros comportamientos para determinar el valor que cada cliente representa para la empresa. Los clientes pueden representar más valor a la empresa si los tratamos diferente. La diferenciación nos permite invertir más en nuestros mejores clientes.

3. ¿Cómo vamos a dialogar con ellos?

DIALOGAR: Una vez diseñada la base de datos para poder conocer a nuestros clientes y diferenciarlos, es necesario diseñar las interacciones para lograr un diálogo con ellos. Si no dialogamos con los clientes, no vamos a ser capaces

de entender sus necesidades actuales. La interacción es la llave para lograr una relación de conocimiento con ellos. El centro de atención debe saber dialogar con el cliente, debe saber qué preguntar, qué contestar y estar capacitado para buscar la información que él le solicita. Debemos conocer cuándo fue la última vez que el cliente nos contactó y registrar para qué llamó. Está comprobado que con una interacción positiva, la satisfacción del cliente se incrementa notablemente. Las operaciones del centro de atención debieran regirse bajo un sistema de calidad, con procesos comunes y con objetivos claramente identificados y medibles para dar seguimiento a las interacciones que el centro tiene con los clientes.

4. ¿Cuál es la estrategia que vamos a seguir para cada cliente que ha tenido contacto con el centro.?

ADECUACION DEL SERVICIO PARA CADA TIPO DE CLIENTE: Con toda la valiosa información que se recolecta a través del Centro Telefónico, podemos diseñar campañas de retención y/o de adquisición para cada perfil de cliente. Hay que diseñar estrategias de recompensa y diseñar el producto o el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente¹¹.

No hay que olvidar los indicadores para medir el éxito del Centro Telefónico. Este no sólo se mide en llamadas abandonadas, segundos en espera, tiempo en contestar, etc., sino también en indicadores como: grado de satisfacción de clientes que representan más valor a la empresa, incremento en ventas, incremento de clientes objetivo, reducción de costos en el área de ventas o en el área de servicio, etc.

¹¹ Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Los Centros Telefónicos y la Mercadotecnia 1 a 1, México, nov. 1998 pp 22- 24

Capítulo 6 - ¿ Qué es y cómo funciona un Centro Telefónico ?.

Un Centro Telefónico es una organización que cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para iniciar o responder interacciones con los clientes a través del teléfono, fax, correo electrónico o de otros medios indirectos¹².

En otras palabras es una organización que tiene equipo y líneas telefónicas, puestos de trabajo, equipo de cómputo (*hardware y software*), y el recurso humano preparado y capacitado para atender la demanda que los clientes presentan por diferentes medios principalmente el teléfono, pero sin olvidar las posibles respuestas que se presenten por otros medios. En un inicio estaban estructurados para atender sólo la actividad telefónica con los clientes pero con el tiempo y con la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos los Centros Telefónicos (*Call Centers*) se han transformado tratando de cubrir todas las posibles formas en que se puede contactar con un cliente, llegando incluso a ser llamados Centros de Contacto (*Contact Center*), generalmente se habla de un Centro Telefónico *Inbound* para atender llamadas de entrada y de un Centro Telefónico *Outbound* para realizar llamadas de salida. En la práctica es común encontrarse con Centros Telefónicos mixtos, ya que se pretende optimizar la utilización de los recursos disponibles.

La operación de un Centro Telefónico, está estructurada alrededor de un equipo telefónico conocido como ACD (*Automatic Call Distributor*, Distribuidor Automático de Llamadas), que consiste en un conmutador que es capaz de distribuir las llamadas conforme se van recibiendo, mantener llamadas en una línea de espera y generar una gran cantidad de información.

¹² Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Construyendo Centros Telefónicos, México, nov. 1997 pp 16 - 23

La distribución de llamadas se realiza de acuerdo a varios criterios, por ejemplo es capaz de dirigir la primera llamada en la línea de espera, al agente que tenga más tiempo en espera (estatus disponible) o bien en darle prioridad a una llamada si proviene de una línea 800, las llamadas pueden ser dirigidas a un grupo especial de agentes, dados de alta en el equipo.

Las llamadas son mantenidas en una línea de espera hasta que un agente pueda atenderla, de esta forma se pueden tener más líneas telefónicas que agentes.

La gran cantidad de información que proporciona este equipo, tanto de las llamadas como de la actividad de los agentes, es muy útil para realizar análisis y poder aprovechar al máximo los recursos de que se dispone, se pueden programar más eficientemente los horarios en que se requiere a los agentes o bien calcular los que se necesitan de acuerdo a los parámetros de operación definidos.

Conviene conocer como se distribuye el tiempo durante una llamada, inicialmente se presenta el tiempo del " timbrazo ", después se presenta el tiempo que dura la llamada en la unidad de respuesta de voz (*Voice Response Unit*) , sigue el tiempo que pasa la llamada en la línea de espera, el tiempo de conversación (*Talk Time*), en esta etapa puede existir un tiempo en espera (*Hold Time*) y finalmente el tiempo para completar el trámite (*Wrap-up Time*).

VISTA GENERAL DE UN CENTRO TELEFÓNICO



Capítulo 7 - Indicadores Básicos

En la operación de un Centro Telefónico según el modelo de ACD con que se cuente, se dispone de una gran cantidad de indicadores. Veremos a continuación los mas relevantes, para conocer y controlar su funcionamiento, en un Centro Telefónico *Inbound*, es necesario conocer lo que sucede antes de que la llamada pueda ser atendida por el grupo de agentes, es decir cuales son los resultados que obtenemos en temas como¹³:

7.1 Porcentaje de bloqueo (*Blockage Percentage*). Es la situación que se presenta cuando un cliente recibe una señal de ocupado y se define como el porcentaje de llamadas que no son atendidas debido a que están ocupadas las líneas telefónicas (Troncales), por lo general se recomienda tener una relación de una línea a una línea y media por agente, pero cuando las líneas están todas ocupadas, no nos es posible atender una llamada más y además de dar un mal servicio estamos perdiendo oportunidades de negocio, por supuesto que no se puede atender el 100% de las llamadas especialmente en horas pico, pero este es un indicador del número de líneas que requiere una operación adecuada, además de mostrarnos las horas del día de mayor actividad, el número de llamadas bloqueadas no lo registra el ACD pero nuestro proveedor telefónico esta en posibilidades de proporcionarlo, regularmente un 10 a 15% de porcentaje de bloqueo es aceptable¹⁴.

Para obtener este indicador se debe dividir el número de llamadas bloqueadas entre el número de llamadas bloqueadas mas el número de llamadas atendidas.

¹³ Ibidem pp 16 - 23

¹⁴ Instituto Mexicano de Telemarketing, Curso de mediciones y métricas en los Centros de Contacto

7.2 Tasa de abandono (Abandon Rate). Es el porcentaje de clientes que cuelgan la llamada estando en la línea de espera, una vez que el ACD recibe la llamada, ésta pasa a la línea de espera, para ser atendida por un agente, cuando un cliente en espera cuelga es un indicador de que no tenemos el staff adecuado, es conveniente definir un mínimo para este tiempo de espera, por ejemplo 20 segundos ya que se presenta una situación de abandono corto (*short abandon*) es decir puede tratarse de llamadas equivocadas en cuyo caso no afecta la operación, anteriormente el porcentaje de abandono era señal inequívoca de insatisfacción por parte del cliente, pero con la aparición de los IVR (*Interactive Voice Response – Respuesta Interactiva de Voz*), este tema debe ser analizado a profundidad ya que el abandono puede deberse a que el cliente ya obtuvo la respuesta que buscaba, por otro medio, quedándonos sólo el indicador del abandono cuando el cliente eligió la opción de hablar con un agente, una tasa de abandono entre el 2 y el 6 % es aceptable¹⁵.

Para obtener este indicador se debe de dividir el número de llamadas abandonadas menos las llamadas de abandono corto menos las llamadas abandonadas por usar otro medio, entre las llamadas recibidas menos las llamadas de abandono corto menos las llamadas por usar otros medios.

7.3 Tiempo promedio de espera de las llamadas abandonadas (Average Delay to Abandon), es el tiempo promedio de espera de aquellos clientes que abandonaron la llamada, es un indicador proporcionado por el ACD que nos es muy útil para conocer cuanto tiempo nos están dando nuestros clientes para atender su llamada y se relaciona directamente con otros indicadores como ASA y Nivel de Servicio que veremos a continuación¹⁶.

Se obtiene dividiendo el tiempo total de espera de las llamadas que se abandonaron entre el número de las llamadas abandonadas

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

Una vez que la llamada es contestada por un agente, tenemos nuevos indicadores como son :

7.4 ASA (*Average Speed of Answer*) Tiempo promedio de contestación de las llamadas, es un indicador que nos sirve para fijar metas de servicio, presenta el problema de que nos define sólo el promedio y no los extremos de la operación, la meta debe estar entre 15 y 25 segundos¹⁷.

Se obtiene dividiendo el tiempo total de espera de todas las llamadas que se contestaron entre el número de las llamadas contestadas.

7.5 Porcentaje del nivel de servicio (*Service Level Percentage*), SLP es el porcentaje de llamadas contestadas antes de un periodo determinado, por ejemplo el 80% de las llamadas se contesta en 20 segundos , es un indicador muy preciso y nos da una muy buena idea de cual es el desempeño del Centro Telefónico , esta determinado por el número de agentes, el volumen de llamadas y el tiempo promedio de la llamadas, debajo de un 75% significa que hay mucha oportunidad de mejorar¹⁸.

Se obtiene dividiendo el número de llamadas contestadas dentro del tiempo establecido entre el número de llamadas recibidas.

Una vez contestada la llamada, disponemos información adicional como:

7.6 Tiempo promedio de llamada (*Average Handle Time*) AHT. Es el tiempo promedio invertido en una llamada, debe incluir cualquier actividad relativa a la llamada fuera del teléfono, en otras palabras es el tiempo de conversación (*Talk Time*) más el tiempo necesario para concluir el trámite (*Wrap-up Time*) , en caso

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

de tener un tiempo de espera durante la llamada (*Hold Time*) se deben analizar las causas de éste para incluirlo o no, dentro del tiempo promedio de llamada¹⁹.

Este tiempo es indispensable para definir, tanto el número de agentes, como el número de líneas que se necesitan.

Este indicador se obtiene dividiendo el tiempo de conversación mas el tiempo de actividades fuera de línea entre el número de llamadas contestadas.

7.7 Porcentaje de cumplimiento al primer contacto (*Percent Completed in One Contact*) PCOC. Es el porcentaje que representan las llamadas en las que las necesidades del cliente fueron satisfechas en un solo contacto.

Este indicador se obtiene dividiendo el número de llamadas satisfechas al primer contacto entre el número de llamadas recibidas, es un indicador difícil de conseguir ya que no lo proporciona el ACD sino cada agente y normalmente se ubica arriba del 80% , nos da una buena idea de la madurez de la organización en términos de capacitación de los agentes y de los procedimientos establecidos²⁰.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

Capítulo 8 - Consideraciones acerca de un Centro Telefónico

En muchas ocasiones, las empresas consideran que ya cuentan con un Centro Telefónico cuando tienen un grupo de personas responsables de contestar las llamadas de los clientes y en el mejor de los casos cuando tienen un ACD, si bien es un inicio es necesario incorporar a este esquema una cultura de servicio, atención y seguimiento a esos contactos con los clientes.

Conocer de Centros Telefónicos es mucho más que nombrar simplemente sus componentes. Es algo que tiene que ver con una cultura integral y especializada. La tecnología y su nomenclatura tienen, desde luego, un papel muy importante; pero también lo tienen los procesos, las matemáticas aplicadas, el personal y la mercadotecnia, entre otros aspectos fundamentales.

Por tanto, circunscribir el concepto de Centro Telefónico a un ACD, y aun exclusivamente al aspecto tecnológico, no puede ser sino el resultado de una concepción limitada de la que el menos culpable es el encargado mismo. No así el menos responsable, ya que la falta de conocimiento no le exime de la responsabilidad de entregar determinados resultados a su organización.

El desarrollo de la moderna cultura del Centro Telefónico en los Estados Unidos, un país cuya infraestructura telefónica y de telecomunicaciones en general es, hasta el día de hoy, aproximadamente siete veces más grande que la de nuestro país, ha tomado un lapso cercano a los veintidós años. No es de sorprender entonces, que, en México, la gran mayoría de nuestra gente que es responsable de algún Centro Telefónico tenga todavía un largo trecho por recorrer para que pueda llegar a ser reconocida como de excelencia en materia de Centros Telefónicos²¹.

²¹ Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Construyendo Centros Telefónicos, México, nov. 1997 pp 16 - 23

Uno de los varios objetivos que debe plantearse el gerente de un Centro Telefónico, es buscar la asimilación integral de los aspectos esenciales para la correcta operación y dirección de un Centro de este tipo. Otro es, por supuesto, el abastecerse de la información y orientación necesarias para lograr el dominio de tales aspectos y finalmente incorporar un proceso de mejora continua.

El Centro Telefónico típico debe actuar como la conexión telefónica principal entre una empresa y sus clientes a nivel nacional o mundial. Muchas empresas en sus áreas de ventas, administración y/o servicio, ofrecen al cliente una combinación de colocación, seguimiento de órdenes de compra, pago electrónico de cuentas, cobranza y otros servicios telefónicos a través de una avanzada tecnología.

Entre las características únicas del Centro Telefónico se incluyen la integración avanzada de la computadora y el teléfono, con servicios de consulta que garantizan la máxima eficiencia e integridad de la información; el uso de reconocimiento de la voz en uno o varios lenguajes diferentes; el acceso a una o múltiples bases de datos, todo esto mediante el instrumento más difundido globalmente hoy en día: el teléfono.

Las arquitecturas de alto rendimiento disponibles actualmente permiten que se puedan diseñar conmutadores de alto poder con procesadores de alta velocidad, que permiten la realización de un mayor número de llamadas y mayor rapidez de conexión, son realmente impresionantes. La arquitectura puede significar hasta 5 veces la diferencia en capacidad de manejar llamadas. Actualmente algunos de estos equipos son capaces de atender alrededor de 100,000 llamadas simultáneas en la hora pico.

El *Software* en los sistemas de ACD y los diversos Sistemas de Administración de Operaciones y Supervisión, integran un mecanismo de control y monitoreo que optimiza el desempeño del Centro Telefónico, por medio de reportes personalizados y ayuda en línea.

Los sistemas de respuesta por voz IVR (reconocimiento interactivo de voz), ya sea en plataformas Unix o para PC, proveen reconocimiento de lenguaje local, proporcionando a quienes llaman la capacidad de acceder directamente a la información o ayuda que precisan. El reconocimiento del habla es importante a nivel nacional, ya que todavía en muchas poblaciones el número de teléfonos dotados de marcado por botones es muy bajo. Con el sistema IVR las personas con teléfonos de disco pueden hablar, en lugar de oprimir botones para obtener un servicio.

La integración de la computadora y teléfono (CTI) con nuevas aplicaciones fáciles de usar, que combinan el poder del teléfono y la computadora, permite acelerar el servicio a clientes y facilitar la administración del Centro Telefónico. Por ejemplo, una de las aplicaciones más conocida, aunque no la más poderosa de la tecnología CTI, es el conocido como aparición en pantalla (screen pop), el cual permite que cuando un cliente llama a un número telefónico, su llamada sea transferida a un agente simultáneamente con todo un juego de información propia del que llama, extraída de la base de datos. Por ejemplo, si se tratara de una línea de ayuda (*Help Desk*), el software CTI puede mostrar de inmediato el nombre del cliente, su historial de mantenimiento y una lista específica del producto que él posee, para que el representante de la compañía pueda ayudarlo más rápidamente²².

El marcaje predictivo también es una de las estrellas en el firmamento de los Centros Telefónicos, ya que puede elevar el volumen de llamadas efectuadas por un agente desde unas 10 por hora hasta 40, dependiendo de la duración de la llamada. Además, el porcentaje de llamadas contestadas puede incrementar el tiempo de servicio de un agente desde un 35% hasta un 75%, reduce el grado de supervisión y nos asegura que los agentes contactarán a los clientes que hemos seleccionado.

²² Ibidem.

La productividad asociada a un Centro Telefónico dependerá de la aplicación específica que se considere, así como de la forma en que se integren los diferentes elementos. Por otro lado, las tareas que están relacionadas con la operación, pero que por alguna razón no están sistematizadas, pueden impactar la eficiencia total.

En el esquema (Fig. 2) se muestran todos los elementos tecnológicos que pueden involucrarse en un Centro Telefónico. La aplicación y el estándar de servicio que se deseen implantar será lo que determine la necesidad de contar con alguno de los elementos de manera específica.



Figura 2. Elementos de voz, datos e integración que pueden conformar un Centro Telefónico

Fuente IMT Revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico. Construyendo Centros Telefónicos.

La clasificación que se utiliza, parte de la funcionalidad elemental a la que se aplican los elementos tecnológicos (Fig. 2). Así, tenemos Sistemas para Tratamiento de Voz, Sistemas para Tratamiento de Datos, y Sistemas para Fines de Integración. Obsérvese que se denominan "sistemas" y no "equipos". La

diferencia es que un sistema debe estar constituido por elementos de interacción, que bien podrían ser los equipos y, adicionalmente, debe contener procesos específicos definidos en cuanto a su uso y aprovechamiento, así como fuentes o recipientes de información.

La siguiente tabla muestra los tres grupos definidos:

Sistemas de Voz	Sistemas de Datos	Sistemas de Integración
Conmutador	Servidor	IVR
Estaciones	PC	Correos
ACD	LAN	CTI
Tarificador	WAN	Wallboards
Grabadoras		OMS
		Marcado Predictivo

Tabla 1 Equipos de un Centro Telefónico agrupados por su funcionalidad

Fuente Instituto Mexicano de Telemarketing Revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Construyendo Centros Telefónicos

Describir todos y cada uno de los elementos mencionados ocuparía mucho espacio, por lo que sólo definiremos los sistemas que resultan indispensables para un sector que hasta hace poco tiempo no había recibido suficiente atención por parte de los proveedores de este mercado: los pequeños y medianos Centros Telefónicos.

En los Estados Unidos, un Centro Telefónico es pequeño cuando tiene menos

de 100 posiciones de agente; mediano si está dentro de rango de entre 101 y 500 posiciones, y grande cuando cuenta con 501 posiciones o más. En el caso de México, esos números se tienen que ajustar a esta época. En el medio es aceptable que un Centro Telefónico pequeño está compuesto por menos de 20 posiciones; un mediano tiene entre 21 y 150 posiciones, y uno grande tiene más de 151 posiciones. Solamente existen unos cuantos casos excepcionales en México que tienen más de 500 posiciones.

Cabe señalar que, la operación actual, en la mayoría de los pequeños y medianos Centros Telefónicos se caracteriza por tener , entre otros, un modesto volumen de llamadas, un bajo rendimiento por agente, alta variabilidad en el tipo de llamadas (de entrada y de salida), un alto porcentaje de llamadas fuera del propósito del negocio, así como falta de herramientas de monitoreo y diagnóstico. Frente a todo ello, las necesidades más apremiantes son: incrementar el rendimiento, mantener el control, evitar el desperdicio, aumentar la flexibilidad, reducir costos, planear eficazmente y tomar decisiones acertadas y oportunas.

Dichas necesidades pueden hoy cubrirse con el uso de sistemas expresamente desarrollados para cada una de ellas. Sin embargo, al tratarse de Centros Telefónicos pequeños y medianos, por lo general la clave estratégica para la elección tecnológica es optar por sistemas integrados con múltiples funciones. No obstante, existen situaciones extraordinarias en las que, a causa de la operación particular de una compañía, ha sido necesario separar determinadas funciones para ser desempeñadas por sistemas dedicados a esos casos.

La figura 3 muestra la adaptación de los elementos que, en el caso de pequeñas y medianas instalaciones, son frecuentemente los más necesarios para tener un Centro Telefónico completo.

Los bloques representados constituyen un solo sistema con multiplicidad de funciones. Hoy es posible encontrar (de varios fabricantes) estos niveles de integración, en plataformas que suministran la funcionalidad requerida a un bajo costo de inversión.

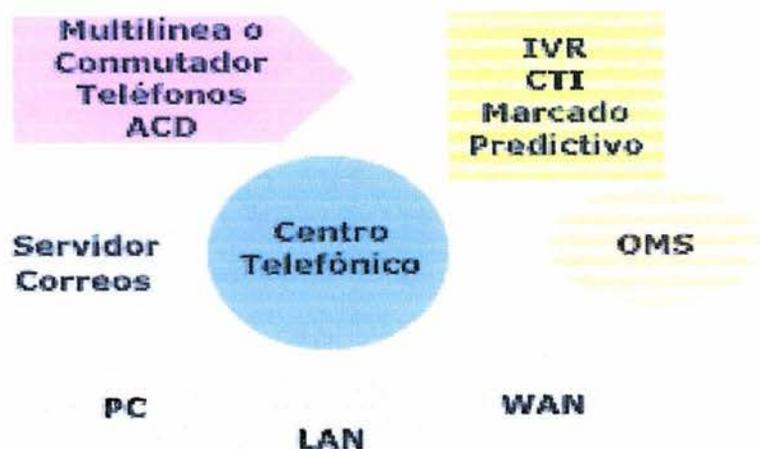


Figura. 3. Elementos de voz, datos e integración que pueden conformar un Centro Telefónico pequeño o mediano.

Fuente Instituto Mexicano de Telemarketing Revista, Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Construyendo Centros Telefónicos.

Como se observa en la figura 3, en el caso del Sistema de Voz, el ACD puede estar integrado al equipo telefónico. Para un conmutador o un equipo multilínea deben existir unas 12 o 14 características relevantes, entre toda la lista de especificaciones que usualmente ofrecen los fabricantes. Por otro lado, un ACD externo puede señalar desde unas cuantas facilidades (alrededor de 15 para ACD's básicos hasta cerca de 80), mismas que señala en su documentación el líder actual de ACD's externos en el mercado.

Sin obviar las características adicionales que deben valorarse en los sistemas independientes, en el sistema integrado son tres los puntos que fundamentalmente deben importar de esta combinación. Primero, una eficaz

transferencia de las llamadas (conmutación); segundo, un correcto manejo en lo referente a su direccionamiento (el ACD) y, tercero, la posibilidad de extraer la información del ACD hacia un sistema independiente para su tratamiento posterior. Es común que en estos niveles de integración el ACD suministre herramientas muy efectivas para el monitoreo y supervisión en tiempo real; pero también es frecuente que no haya un soporte robusto para acopio y registro de información, con propósitos de análisis histórico para efectos de planeación, pronóstico y programación de personal.

El que estos sistemas tengan la disponibilidad de un puerto para CTI es más necesaria conforme la complejidad de la aplicación aumenta. Así, mientras que para aplicaciones sencillas de transacciones rápidas y elementales no sería forzoso contar con un puerto CTI en el sistema, éste resultaría prácticamente indispensable para cuando la aplicación exigiera acceso múltiple a bases de datos, cruce de información, operaciones varias y distintas en una sola llamada, transferencia de usuarios activos o información referente a ellos entre agentes, etc.

En cuanto a los teléfonos, éstos usualmente pueden ser modelos básicos, con una diadema telefónica incorporada, que le permite al agente tener libertad en el uso de sus manos y ayuda a mantener la concentración en la llamada, ya que por medio de la computadora es posible efectuar muchas de las funciones relativas a la aplicación. Por tanto, aunque para cada agente sería agradable contar con su propia consola de agente telefónico para automatizar ciertas tareas, estas mismas pueden automatizarse desde la computadora o a través de una consola de supervisor, con lo cual se optimiza la distribución y uso de recursos

Dentro de la operación de un Centro Telefónico, cada vez se hace más evidente que la manera de establecer una frontera para el tratamiento de llamadas que demandan servicio rápido y rutinario, sin menoscabo de la calidad de atención al usuario, es mediante el uso de un equipo IVR. Las ventajas de economía y

funcionalidad se pueden mostrar fácilmente mediante un análisis adecuado. Sin embargo, frecuentemente los IVR dedicados no resultan tan baratos para un pequeño o mediano Centro Telefónico.

Con el Marcaje Predictivo y las aplicaciones CTI se consigue el mismo efecto, por lo que algunas compañías cuyo nicho de mercado son precisamente los Centros de pequeñas y medianas dimensiones, se han dado a la tarea de generar productos que concentran las tres funciones en una sola plataforma. Aunque dichos productos están diseñados para manejar bajas capacidades, representan una alternativa de solución excelente cuando un pequeño o mediano Centro Telefónico quiere distinguirse suministrando opciones variadas de servicio a sus clientes o usuarios. Sin embargo por tratarse de Centros de pequeñas dimensiones, el ambiente de competencia los empuja hacia la estrategia de diferenciación por servicio, lo cual hace necesario contar con un abanico tecnológico similar al de los grandes Centros de llamadas.

Las ventajas operativas y económicas de la integración telefonía - cómputo, han ocasionado que exista la inquietud manifiesta de algunos fabricantes de sistemas dedicados para altas capacidades, para aprovechar la posibilidad de integrar esas tres tareas en un solo sistema y ofrecerlo al mercado de los grandes Centros Telefónicos. En cualquier caso, el papel del equipo integrador independiente seguirá teniendo una importancia considerable para el usuario final.

El sistema de administración y manejo de operaciones (cuyas siglas en inglés son OMS), también llamada medición de resultados, constituye un elemento de vital importancia para el Centro; de ahí que siempre se conserve como un sistema independiente. Este sistema no debe pensarse solamente como un administrador de las llamadas en sí. Las tareas que le competen van más allá del registro y estimación de cantidad y duración de llamadas, como los horarios en que se reciben las llamadas, la productividad de los agentes, etcétera.

El gerente del Centro Telefónico necesita conocer el rendimiento de sus sistemas, así como el de su personal, tanto en tiempo real como en forma histórica. Necesita conocer el impacto cuantitativo de las decisiones tomadas, con mediciones establecidas y estándares referidos. Es imprescindible tener esta información integralmente registrada, para efectos de planeación y supervisión del centro, para determinar nuevas necesidades tecnológicas y, con el análisis y justificación de la inversión correspondiente, para identificar puntos de falla y de mejora, determinar cambios y evaluar resultados.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el OMS, frecuentemente se le menosprecia o subestima. Nadie se atrevería a navegar sin compás, o a manejar su auto en la oscuridad sin faros; pero muchos conducen un Centro Telefónico con poca o nula información, corriendo los riesgos que esto implica, a veces sin conocerlos siquiera. Este desconocimiento ocasiona que operen con la tranquilidad que da la ignorancia, pero con el constante riesgo de invertir muchos miles de pesos en la elección equivocada.²³

En cuanto a los sistemas de datos, éstos han alcanzado ya un alto grado de estandarización, y su operación se ha simplificado bastante, por lo cual el proceso de integración puede resultar relativamente más sencillo que hace unos años. La función principal de estos elementos es suministrar el procesamiento en sí de la información medular del negocio, mediante uno o varios servidores de aplicaciones. Resulta interesante mencionar que diversos sistemas están incorporando como una opción natural dentro de sus servicios, la posibilidad de enviar comunicaciones de correo electrónico sin salirse de la aplicación.

Por otra parte, una función adicional es la de distribuir tal poder de procesamiento entre los empleados locales y remotos que tengan a su cargo la responsabilidad de atender a los clientes y prospectos. Aquí, lo más importante quizá, sea el hecho de que la interconectividad en México ya está alcanzando los

²³ Ibidem.

niveles de operación donde se pueden efectuar transacciones comerciales vía Internet. Este servicio está impulsando los conceptos de lugares de trabajo virtuales. Así, se comienzan a escuchar propuestas para las oficinas, los centros comerciales y las sucursales bancarias virtuales.

Aunque lejano aún, puede verse un horizonte de aplicaciones donde la integración LAN (*Local Area Network* Red de Área Local) – WAN (*Wide Area Network*, Red de Área Amplia) suministrará la fuerza impulsora a una gama de servicios a distancia, para los que hoy es necesario que quien requiere del servicio se traslade físicamente a un determinado lugar.

Dicho de otro modo, un sistema integrado es una buena alternativa en la solución general de las necesidades de un Centro Telefónico. Sin embargo, cuando se tiene un problema específico y particular que impacta profundamente la operación del negocio, puede suceder que la solución óptima sea un sistema independiente y dedicado para las tareas que sean necesarias. Así, puede haber casos en los que la integración definitiva de un Centro sea una mezcla de sistemas multifuncionales con algún sistema dedicado.

Como hemos visto no existe un estándar definido para determinar que es lo que conforma un Centro Telefónico, lo que en realidad es más importante es que su dinámica y razón de ser vaya más allá de solamente contestar llamadas y vender lo más posible, es decir debemos ser capaces de aprovechar las oportunidades que se presentan en el día a día en la interacción con los clientes o prospectos y obtener información que sea particularmente útil para la toma de decisiones de la organización.

Dentro de las facilidades que tienen los equipos ACD, la información que nos proporciona de los agentes es muy útil, ya que nos da una serie de reportes, según el equipo de que se trate, muy aprovechables, por ejemplo:

- Nos indica a que hora se dieron de alta en el sistema.
- El tiempo que estuvieron dados de alta durante su jornada de trabajo.
- El tiempo que estuvieron hablando con clientes
- Cuanto tiempo estuvieron en *Wrap-up Time*
- Cuanto tiempo estuvieron como no disponibles.
- Cuantas llamadas atendieron en el día.
- Llamadas atendidas y/o realizadas en determinadas horas del día.
- Llamadas atendidas por intervalos de tiempo como por cada hora o cada media hora.
- El tiempo en que estuvo en espera para atender una llamada.
- El número de llamadas que transfirió a otra estación de trabajo
- Etc.

Con esta información podemos calcular cuál es el porcentaje de ocupación de cada agente, es decir el porcentaje del tiempo del agente en que esta ocupado con los trabajos de las llamadas, en relación al tiempo que está disponible (firmado), a este respecto conviene mencionar que un porcentaje de ocupación al 100% no es conveniente ya que implica , clientes en la línea de espera, pobres niveles de servicio, desgaste de los agentes y rotación de personal, por otro lado una ocupación al 50% implica ociosidad, no tener clientes esperando y un alto costo, por lo que la meta para este indicador debe estar entre un 75 y 85%.

Finalmente con toda la información anterior, tenemos la posibilidad de calcular medidores de rentabilidad del Centro Telefónico, entre otros , ventas por agente, costo por llamada , utilidad por llamada y la tasa de retorno de la inversión.

En cuanto a la operación del Centro Telefónico, ésta inicia con un pronóstico de las llamadas a atender o a realizar, según el caso, se requiere también calcular el tiempo de duración de la llamada, con esto se calcula la carga de trabajo que se presentará, con estos datos estamos en capacidad de calcular el número de

agentes que se necesitan, si contamos con un pronóstico de llamadas por cada hora del día tendremos mas oportunidad de alcanzar los indicadores operativos recomendados.

Para definir el staff del Centro Telefónico necesitamos conocer o calcular varios parámetros, como son:

- ❖ El tiempo de la llamada (AHT).
- ❖ El pronóstico de las llamadas a atender o a realizar, entre mas detalle se tenga de este pronóstico, por ejemplo por hora o por día de la semana, más oportunidad tendremos de alcanzar los indicadores operativos recomendados.
- ❖ El tiempo promedio de espera de los clientes para ser atendidos (*Delay Time*).
- ❖ El tiempo promedio de contestación de la llamada. (ASA).

Con estos datos se cuenta con lo necesario para consultar las tablas de Erlang, (Anexo 1) que son una serie de tablas estructuradas en base a la Teoría de Líneas de Espera, para encontrar el número de agentes requeridos para cumplir con un ASA determinado, basándose en dos hipótesis

- La recepción de las llamadas es aleatoria
- Todas las llamadas eventualmente son contestadas

Con esto calculamos el requerimiento básico de personal, pero a este dato hay que agregarle el tiempo improductivo del personal, el tiempo improductivo se define como el tiempo perdido en actividades fuera del teléfono como en juntas y capacitación (del 2 al 15%), descansos (2 al 5%), enfermedades (2 al 5%), vacaciones (5 al 10%) y misceláneos (2 al 5%).

Respecto al número de supervisores es recomendable establecer un supervisor por cada 10 ó 12 agentes según lo complejo de la operación, los supervisores son

responsables de vigilar que los horarios se cumplan, que los agentes ingresen al ACD los códigos correctos pero, sobre todo es muy importante que realicen el monitoreo de la actuación de los agentes (en tiempo real o bien en a través de grabaciones), que se cumpla con el guión (*script*) definido, la cortesía en la llamada, el tratamiento de objeciones, es decir del manejo de la llamada en general, punto clave para lograr los resultados esperados. Es recomendable contar con un sección de control de calidad o de aseguramiento de calidad que auxilie a los supervisores en la función de monitoreo de las llamadas, es una práctica muy sana que el monitoreo se realice por varias personas, y de manera “ cruzada “ para de esta manera disminuir el grado de subjetividad de esta función.

Respecto al monitoreo cabe mencionar que no existe una regla de oro para su realización, es necesario, sobre todo en las primeras etapas de la campaña estar muy atentos a lo que ocurre durante la llamada, para ello es recomendable grabarlas, para posteriormente los supervisores, coordinadores, responsables de capacitación y aseguramiento de calidad en combinación con otras áreas involucradas (Marketing, Ventas, Servicio a Clientes, etc.), escucharlas, calificarlas y analizarlas, para en primer lugar constatar porqué llaman los clientes, es decir qué de nuestra oferta les pareció atractivo, y además validar y/o corregir el guión, el manejo de objeciones y la duración de la llamada.

La grabación de las llamadas se puede realizar con una simple grabadora o bien, con sistemas más sofisticados que pueden registrar inclusive las pantallas que el agente consulta durante la llamada.

Es necesario contar con un área de medición de resultados (OMS) responsable de procesar y analizar la información que nos proporciona el ACD y otros equipos, sobre los indicadores enunciados anteriormente para corregir desviaciones sobre el plan originalmente trazado, o para redefinir los alcances de la promoción.

La comunicación entre las áreas de decisión del Centro Telefónico es fundamental para lograr una operación adecuada, por ello el entendimiento de los temas antes enumerados es indispensable.

En la figura 4 mostramos una propuesta del organigrama típico de un Centro Telefónico, es claro que dependiendo de la organización de que se trate se pueden incorporar al mismo otras áreas como Recursos Humanos, Sistemas, Administración, etc.

ORGANIGRAMA TÍPICO DE UN CENTRO TELEFÓNICO

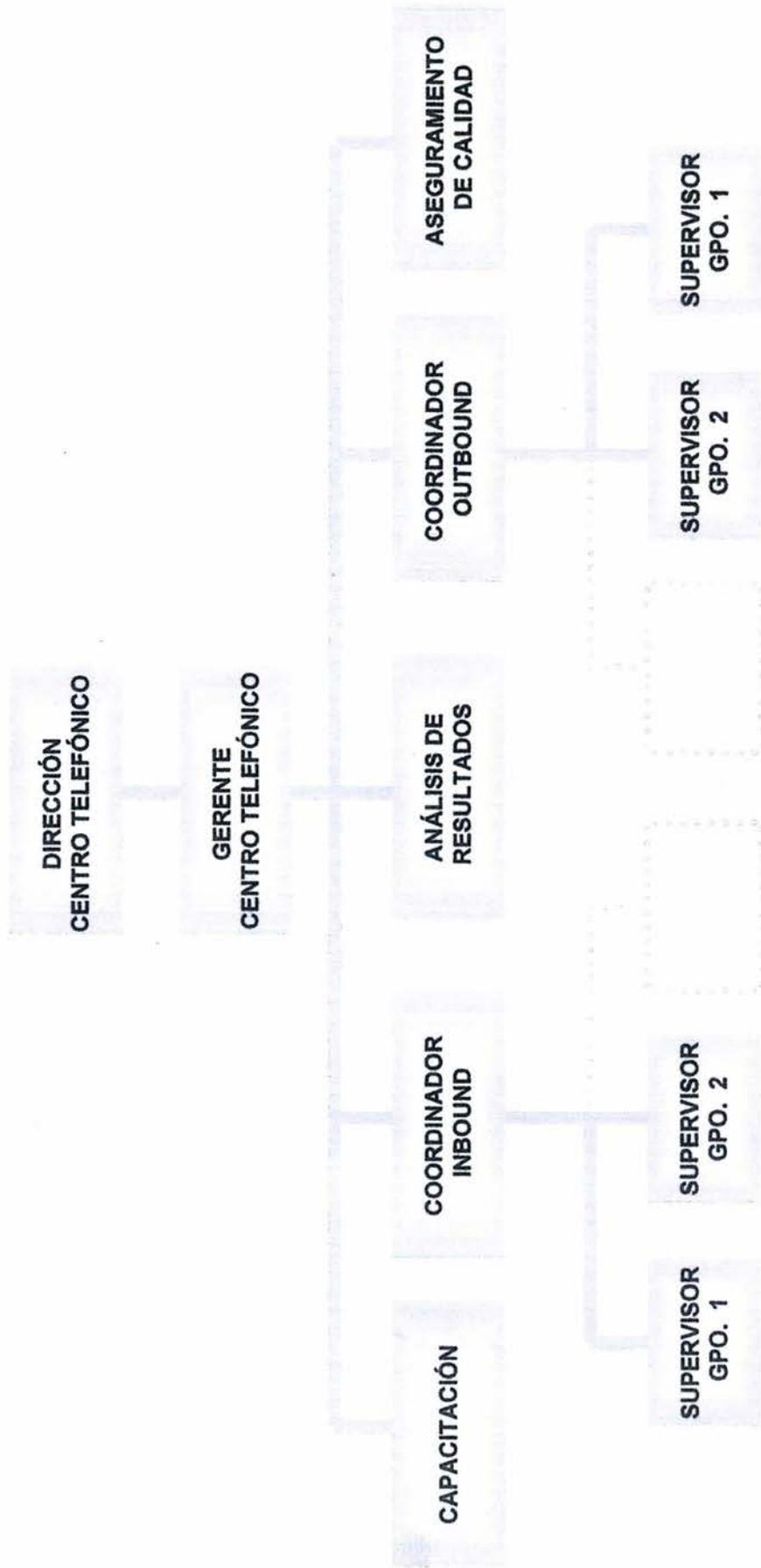


Figura No. 5. Bencing Richard L., Jonovic Donald J., Enciplopedia of Telemarketing, USA 1989 p 62

Capítulo 9- Los modelos matemáticos en los Centros Telefónicos.

¿Cuántas estaciones de trabajo se requieren? ¿Cuánto tiempo esperan los clientes en la línea? ¿Qué porcentaje de abandono es el correcto?

Las respuestas a estas preguntas, así como los procesos de servicio de un Centro Telefónico, *Call Center* o de un Centro de Contacto los podemos estudiar bajo una rama de las matemáticas llamada “Teoría de Filas” (en inglés se conoce como “*queue theory*”).²⁴

Aunque la Teoría de Filas se aplica en cualquier proceso en el que tiene que esperar un cliente, en esta sección abarcaremos las definiciones relacionadas con las operaciones básicas de nuestra caso, así como algunos principios y supuestos que rigen su aplicación.

Un modelo de servicio es aquel proceso que conlleva cuatro elementos:

ENTRADA → LINEA DE ESPERA → SERVICIO → SALIDA

Ahora veremos cada uno con más detalle, así como los tipos de clasificaciones que existen, incluyendo algunas reflexiones:

Entradas

Las entradas típicas de un proceso las podemos dividir en dos: “entradas regulares o controlables”, por ejemplo: las citas en la agendas de un dentista, el

²⁴ Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Los Modelos Matemáticos y los Centros de Contacto, Ing. Luis Felipe Llanos, México, sept. 2001 pp 14 - 21

número de piezas que entran a una línea de ensamble y las “entradas irregulares o aleatorias”. La mayoría de los Centros Telefónicos se ubican en esta segunda categoría, ya que no sabemos cuándo hablarán los clientes.

Básicamente, las entradas a nuestros Centros Telefónicos dependen de la voluntad del cliente dentro de nuestro horario de servicio; las podemos estimar pero no son determinables, por ejemplo: el número de llamadas por hora, el número de consultas por Internet, el número de fax recibidos y que deben ser contestados, el número de pedidos en una pizzería.

Los modelos matemáticos se basan en supuestos, por lo que la Teoría de Filas no es la excepción, pero los supuestos a que haremos referencia no necesariamente se cumplen; es más, muchas veces nos conviene manipularlos para dar un mejor servicio o reducir el costo para las entradas.

Los dos supuestos más usados son:

- El número de entradas no depende del número de clientes que están en la fila.
- No pueden llegar dos entradas al mismo tiempo.

En un Centro Telefónico las entradas generalmente las medimos en “número de clientes por unidad de tiempo”; ejemplo: recibir un promedio de 305 llamadas por hora.

Un ejemplo de cómo manipular el comportamiento de entradas, es cuando al cliente le informamos el tiempo en minutos que debe de esperar para ser atendido.

9.1 Línea de espera

Este punto es un factor crítico a definir, ya que determina la frontera entre el costo de operación y el nivel de servicio que los clientes esperan. Generalmente lo medimos en segundos de espera, en el caso de llamadas telefónicas; en minutos para las filas de atención en los mostradores o en días en el caso de envíos por mensajería.

En la figura 5 se ejemplifica la disyuntiva típica de los Centros Telefónicos, por un lado, no necesariamente al tener la mayor velocidad de servicio, o al enfrentar una alta velocidad en la demanda de un servicio, se está en el mejor de los mundos, lo que en realidad se debe buscar es el equilibrio entre estos dos elementos, es decir la velocidad de servicio adecuada para la velocidad de la demanda del servicio



Figura. 5. – Problemática de un Centro Telefónico

Fuente experiencia personal

Por otra parte, los modelos de espera los podemos ver con una o varias filas, por ejemplo: los conmutadores de los Centros Telefónicos usan una fila de espera; los supermercados tienen varias filas para cobrar en las cajas.

También la disciplina en la fila es un punto muy importante a considerar, ya que define el modelo de cómo van a ir avanzando los clientes. Generalmente lo dividimos en cuatro:

1. PEPS: primeras entradas - primeras salidas (típicamente un conmutador).
2. UEPS: últimas entradas - primeras salidas (las salidas de un elevador).
3. Aleatorio: la selección de voluntarios para un programa de televisión.
4. Por priorización: la atención en una sala de urgencias en un hospital.

Contestar a la pregunta ¿cuánto tiempo de espera es el correcto? depende del tipo de servicio que se esté ofreciendo. En una estación de bomberos debemos buscar el tener un servicio inmediato. En una fila para comprar alimentos y/o entretenimientos el estándar internacional marca un máximo de 7 minutos; pero si se requiere que el cliente permanezca más tiempo se puede usar la técnica *Disney*: “hacer entretenida la fila”. En un servicio telefónico la etiqueta marca un máximo entre 32 y 40 segundos (de 8 a 10 timbrados), esto depende del tipo de llamadas y del nivel de exigencia del cliente. En este caso también podría aplicar, con sus bemoles, el concepto de *Disney*²⁵.

9.2 Servicio y Salida

Aquí también tenemos un supuesto general para el modelo (que eventualmente es importante cuestionarlo): la velocidad del servicio no depende del número de clientes que estén en la línea.

En la actualidad, algunos restaurantes de comida rápida están usando música con cierto ritmo rápido a fin de agilizar el servicio, y algunas tiendas departamentales la aromaterapia, dependiendo la hora y el tráfico de la tienda.

²⁵ Bencing L. Richard, op. cit. p 674

Las líneas de servicio las podemos dividir en dos:

1. En serie: Cuando el cliente tiene que pasar varias filas para recibir su servicio (el molesto: “primero fórmese a pagar y luego fórmese para pedir”, o cuando al hablar a un banco, lo pasan de persona en persona...)
2. En paralelo: Cuando hay varias personas atendiendo al mismo tiempo (las llamadas de un conmutador).

El esquema en serie también tiene su lado bueno: nos permite especializar a los operadores de servicio. El modelo en serie no se recomienda cuando llegan a la fila clientes molestos o con una problemática diferente a la mayoría. En estos casos puede convenir pasarlos a un equipo de atención especializado.

Por otra parte, la salida de un proceso se puede presentar en tres momentos:

- Si se sale durante la fila de espera, se llama *abandono* o *declinación*.
- Si se sale durante el proceso de servicio, se llama *cliente* o *llamada cortada*.
- Si se sale al finalizar, el servicio se llama *cliente atendido*.

En un Centro Telefónico es importante dar seguimiento a los resultados que se obtengan en cada de estos tipos de salidas.²⁶

9.3 Modelo básico de la Teoría en Filas

Para dar a conocer la importancia de este tema en la administración de un Centro Telefónico, revisaremos como ejemplo el parámetro “*R*”, mejor conocido como el parámetro de “intensidad de tráfico”.

²⁶ IMT revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico Los Modelos.....op. cit. pp 14-21

Se define como:

L = Número de llamadas por hora.

M = 60 / TPL; 60 entre el Tiempo Promedio de Llamada (AHT en minutos).

S = Número de agentes conectados.

Entonces, definiremos al parámetro de intensidad de tráfico como:

$$R = L / (M \times S)$$

Si el parámetro R es menor que 1, nos indica que la línea de espera puede ser controlable; pero si R es mayor o igual a uno, nuestra línea de espera “explotará”. Esto quiere decir que hay más llegadas de clientes que salidas, y la línea de espera crecerá y crecerá.

Por ejemplo si tenemos un caso en que recibimos 50 llamadas por hora, contamos con 5 agentes conectados y nuestro tiempo promedio de llamada es de 5 minutos.

Aplicando la fórmula $R = 50 / (60/5 \times 5) = 0.8333$

Es claro tenemos capacidad para atender 12 llamadas por agente por hora, y ya que contamos con 5 agentes podemos atender 60 llamadas por hora, lo que indica que estamos controlando el servicio, con toda la aleatoriedad que ya se mencionó, respecto a la duración de la llamada y a llegada de las mismas. Pero en un Centro Telefónico pequeño es común que exista ausentismo, o bien que algún agente pida permiso para ausentarse temporalmente, perdemos el 20% del recurso humano, en este caso nuestro parámetro se modifica a:

$$R = 50 / (60/5 \times 4) = 1.04$$

En este caso recibimos mas llamadas de las que podemos atender, con lo que la fila crecerá, si se tratara de una línea 800 además de un mal servicio, incurrimos en un mayor costo operativo.

¿Qué es mejor?: aumentar estaciones o reducir el Tiempo Promedio de Llamada.

Esta es una pregunta típica en los Centros Telefónicos ante un repentino crecimiento de llamadas. Los administradores del Centro pueden pedir a los agentes que reduzcan el tiempo de la llamada (sin afectar la calidad) o bien pueden aumentar el número de estaciones activas (por ejemplo, reduciendo el tiempo de "breaks").

Vamos a analizar el caso desde un ejemplo real: Supongamos que tenemos 5 estaciones activas con un tiempo de llamada de 3 minutos y repentinamente se aumenta el volumen de llamadas en un 20 %; el administrador del Centro puede actuar de 2 formas para no aumentar el Abandono y deteriorar el Nivel de Servicio.

Alternativa (a) Aumentar 1 operador (un 20% más).

Alternativa (b) Aumentar el número de llamadas por hora, por operador, de 20 a 24 (un 20% más). Nota: 20 llamadas por operador se obtiene de dividir 60 minutos entre 3 minutos de tiempo promedio de llamada.

Supongamos que ya con el incremento en el volumen de llamadas recibiremos 108 llamadas por hora.

Para resolver el punto nos apoyaremos en la Teoría de Filas y calcularemos para ambos casos:

- La tasa de intensidad de tráfico, R ya definida
- Proporción del tiempo en que habrá clientes que esperarían en la línea, F , dato que se obtiene de una tabla de probabilidad.

- Número promedio de clientes esperando en la línea $Q = R \times F / (1 - R)$
- Número promedio de clientes en llamada (no en la fila de espera), $A = L / M$
- Número de clientes en el ACD (la suma de los dos anteriores) $PBX = Q + A$
- Tiempo total del cliente en la línea $W = PBX \times 60 / L$

Pregunta 1: TASA DE INTENSIDAD DE TRÁFICO: $R = L / (M \times S)$

L = Número de llamadas que llegan por hora.

$M = 60 / TPL$; 60 entre el Tiempo Promedio de Llamada (en minutos), M corresponde al número de llamadas que puede atender un agente en una hora, suponiendo que siempre hay llamadas que contestar.

S = Número de agentes conectados.

Alternativa (a) $L = 108$; $M = 20$; $S = 6$; >>>>> Aumento de estaciones.

$$R = 108 / (20 \times 6) = 0.9$$

Alternativa (b) $L = 108$; $M = 24$; $S = 5$ >>>>> Aumento de productividad.

$$R = 108 / (24 \times 5) = 0.9$$

Hasta aquí no encontramos diferencia, ya que se tiene la misma intensidad de tráfico " $R = 0.9$ " en ambas alternativas.

Recordando lo antes dicho: Cuando la Tasa de Intensidad de Tráfico es menor a 1, nos indica que la línea de espera de los clientes esta bajo control; pero si es igual o superior a 1, entonces la línea estará sin control y los clientes se incrementaran minuto a minuto.

Pregunta 2: PORCENTAJE DEL TIEMPO QUE HABRÁ CLIENTES ESPERANDO EN LA LÍNEA

Para 6 estaciones con una intensidad de tráfico $R = 0.9$, la proporción del tiempo que habrá clientes esperando en la línea es de $F = 0.74$ (quiere decir que el 74 % del tiempo habrá clientes en espera y que al 26% se les contestará de inmediato) y para 5 estaciones $F = 0.76$.

Estas proporciones se pueden obtener aplicando la tabla siguiente, en donde R es el factor de intensidad de tráfico y S es el número de estaciones (1)

Nótese que entre más estaciones y menos tráfico, habrá menos gente esperando en la línea.

R	S=3	S=4	S=5	S=6	S=7
0.5	0.24	0.17	0.13	0.10	0.08
0.6	0.35	0.29	0.24	0.20	0.17
0.7	0.51	0.43	0.38	0.34	0.30
0.8	0.65	0.6	0.55	0.52	0.49
0.9	0.83	0.79	0.76	0.74	0.72

Tabla 2 Probabilidades de que Haya Clientes esperando en la Línea

Fuente IMT Revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Los modelos Matemáticos y los Centros de Contacto, Llanos Luis Felipe, sept. 2001 pp 14- 21

Pregunta 3: NÚMERO PROMEDIO DE CLIENTES ESPERANDO EN LA LÍNEA:

$$Q = R \times F / (1 - R)$$

Alternativa (a) $Q = 0.9 \times 0.74 / (1 - 0.9) = 6.7$ clientes

Alternativa (b) $Q = 0.9 \times 0.76 / (1 - 0.9) = 6.8$ clientes

Ya apareció la primera diferencia, aunque pequeña, pero parece que es mejor aumentar el número de estaciones que reducir el tiempo de llamada, ya que, habrá menos clientes esperando en la alternativa (a).

Pregunta 4: NÚMERO PROMEDIO DE CLIENTES EN LLAMADA: $A = L / M$

Alternativa (a) $A = 108 / 20 = 5.4$ clientes

Alternativa (b) $A = 108 / 24 = 4.5$ clientes

Aquí es al revés, habrá más clientes en estatus de "Hold " en la alternativa (a).

Pregunta 5: TOTAL DE CLIENTES EN EL CONMUTADOR (PBX): $PBX = Q + A$

Alternativa (a) $PBX = 6.7 + 5.4 = 12.1$ clientes

Alternativa (b) $PBX = 6.8 + 4.5 = 11.3$ clientes

Es importante resaltar que habrá menos clientes en todo el ACD en la alternativa (b).

Pregunta 6: TIEMPO PROMEDIO TOTAL QUE EL CLIENTE ESTÁ EN EL TELÉFONO: $W = PBX \times 60 / L$

Alternativa (a) $W = 12.1 \times 60 / 108 = 6.7$ minutos

Alternativa (b) $W = 11.3 \times 60 / 108 = 6.3$ minutos

Consistentemente, los clientes estarán menos tiempo en el teléfono en la alternativa (b).

Por lo antes visto podemos concluir que :

- Al comparar la opción de incrementar la infraestructura en un 20% contra el incrementar la productividad en un 20%, resultó ser mas atractiva la segunda opción, ya que tanto para el cliente como para la empresa se obtienen mejores tiempos de servicio.
- Para este caso en particular, el incrementar la productividad nos arrojó una mejora en el tiempo de servicio de un 6%, comparado con la alternativa de incrementar la infraestructura.
- Ante un problema inminente de crecimiento de llamadas, es mejor buscar estrategias para reducir nuestro tiempo promedio que aumentar el número de estaciones. Esto no sólo nos llevará a un ahorro económico en todos sentidos, sino que el cliente también nos lo agradecerá, al esperar menos tiempo en la línea.
- Tomando este resultado como base, podemos plantear que las iniciativas de inversión que se lleven a cabo en los Centros Telefónicos para reducir el tiempo promedio de llamada tendrán un beneficio exponencial, comparado con el sólo hecho de aumentar la infraestructura con base en la demanda.

Por facilidad en la explicación, se consideró que tanto las llegadas como los servicios se distribuyen con una función Erlang con C=1.

La tabla de probabilidades de clientes esperando en la línea, se obtiene de desarrollar las siguientes fórmulas:

$K = \text{la sumatoria desde } i = 0 \text{ hasta } (S - 1) \text{ de } (S \times R)^i / i!$

$P = 1 / [K + (S \times R)^S / (S! \times (1 - R))]$. Nota: En los libros especializados a P se le llama "pi-cero", que es la probabilidad de que no haya ningún cliente en el PBX.

$F = P \times (S \times R)^S / (S! \times (1 - R))$

Capítulo 10- Costos asociados a la operación de un Centro Telefónico.

En un Centro Telefónico se presentan una serie de costos que se agrupan en cuatro rubros, la Figura No 6 nos muestra los porcentajes que normalmente ocupan en una operación típica, costos asociados a la estructura 60%, costos de telefonía 25%, costo de equipamiento 10% y costos misceláneos 5%.

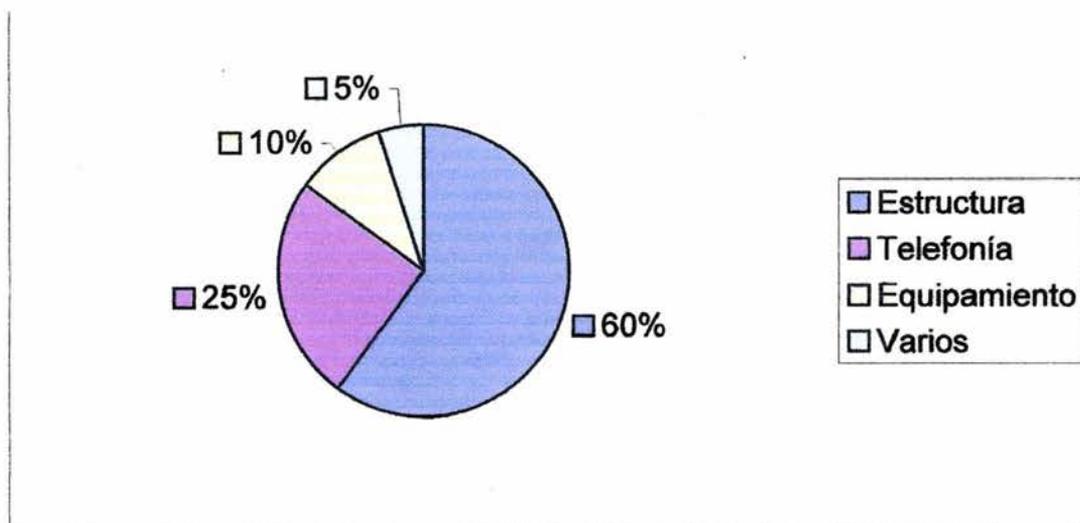


Figura. 6 Distribución de Costos en un Centro Telefónico

Fuente IMT, Curso Mediciones y Métricas en Centros de Contacto

Dentro de los costos de estructura se incluye:

- Sueldos y prestaciones de los agentes, supervisores, personal de control de calidad y personal del área de medición de resultados.
- Costos asociados a la estructura, como capacitación, reclutamiento, motivación.
- Costos asociados al proceso, como costo de bases de datos y gestoría de licencias y permisos.

- d) Costos variables de la operación como, tiempo extra, comisiones, programas de motivación.
- e) Otros costos como agua, luz, papelería, fotocopias, etc.,etc.
- f) Costos de staff, Sueldos de Gerentes, administración, recursos humanos y de personal de sistemas, promoción y gastos de viaje .

Los costos de telefonía comprende

- a) Telefonía Local
- b) Telefonía larga distancia
- c) Líneas 1 800/ 1 900
- d) Enlaces

En el rubro de equipamiento se incluyen:

- a) Hardware de equipo de cómputo y de telefonía.
- b) Software de equipo de cómputo y telefonía
- c) Área de trabajo
- d) Mobiliario.

Los costos misceláneos se componen de:

- a) Mantenimiento
- b) Vigilancia y seguridad.
- c) Aire acondicionado.
- d) Depreciación de equipo e inmuebles.
- e) Otros costos.

Contando con esta información conocemos cuál es en costo por posición, puede ser por hora o por jornada de trabajo, y así realizar análisis de rentabilidad y de productividad que justifiquen la operación sana del Centro Telefónico y que nos ayuden en la toma de decisiones acerca de un determinado proyecto. En ocasiones algunos Centros Telefónicos de servicio al cliente no pueden ser justificados en términos económicos, por no poder asociar un determinado ingreso

al tipo de llamada que se atiende (información general, estatus de un trámite, recepción de una queja, etc.), en ese caso se deberá de recurrir a otro tipo de argumentos para justificar su operación, como conceptos de imagen , relaciones con el cliente, nivel de satisfacción del cliente y detección oportuna de problemas, comparando lo que nos costaría dejar esta actividad a terceros esta actividad.

Capítulo 11 - Outsourcing

Outsourcing se define como la práctica administrativa que busca resolver los requerimientos de la empresa, sin que tenga que hacer uso de sus propios recursos o desarrollar estructuras tecnológicas y organizativas que le den soporte a la operación.²⁷

O bien es contratar y delegar a largo plazo uno o mas procesos no críticos, es decir los que no forman parte de la cadena de valor para nuestro negocio, a un proveedor mas especializado que nosotros, para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades fundamentales para el cumplimiento de nuestra misión.

En principio Outsourcing parece ser una buena opción, de hecho en cierta medida en el pasado ya se recurría a esta práctica al adquirir componentes y servicios de terceros, la industria automotriz es un buen ejemplo de ello, la manera en que trabajan algunas organizaciones con colaboradores bajo la modalidad de "free lance " puede considerarse de alguna forma Outsourcing, en mayor o menor grado, sin embargo la diferencia actualmente radica en que es un compromiso a largo plazo y en muchas ocasiones se delegan procesos que anteriormente se consideraban como propios y exclusivos de la empresa como la contabilidad y el reclutamiento de personal.

En la Figura 7, obtenida de la carpeta de presentación de la empresa DOCSOLUTIONS, se muestran algunos de los procesos que son susceptibles de realizarse por medio de Outsourcing. Como se aprecia la empresa mantiene los procesos que forman parte de lo que se denomina su cadena de valor.

²⁷ Gómez Rodríguez José Antonio, Outsourcing: oportunidades para las PYMES Revista Emprendedores núm. 83 sep-oct 2003. FCA. UNAM. México. P 28

LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA

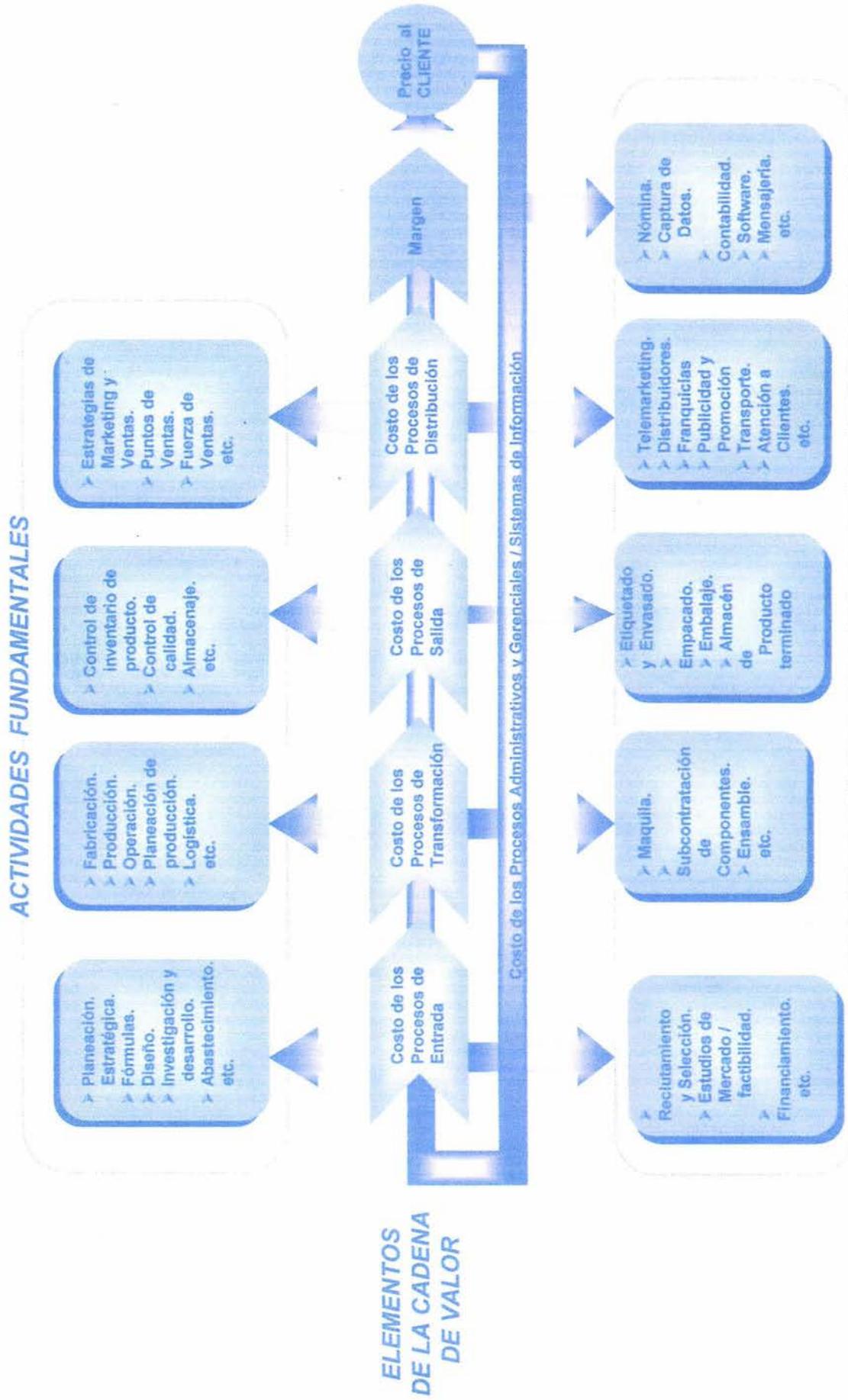


Figura No. 7. Fuente: Carpeta de presentación de la empresa Docsolutions

Dentro de los beneficios del outsourcing se pueden enumerar:

- Nos libera del costo de la curva de aprendizaje al emprender una nueva actividad o tarea .
- Las actividades de planeación y supervisión pueden ser realizadas con mayor precisión.
- Podemos seleccionar a un proveedor que posea la mas avanzada tecnolgía y que este comprometida con ella.
- Aplicación de recursos económicos y humanos a actividades más rentables y de largo plazo para la empresa.

Sin embargo esta práctica conlleva una serie de riesgos entre otros:

Negociar el contrato inadecuadamente, que lleve a no solucionar el problema, traduciéndose en nuevas erogaciones y reprocesos.

Hacer una mala elección del contratista, que nos lleve a la pérdida de imagen comercial, insatisfacción de los clientes y vulnerabilidad con la competencia

Incrementa el nivel de dependencia de entes externos, pone en riesgo las operaciones de negocio, además de estar el contratante en una posición de desventaja en las negociaciones con el proveedor del servicio de outsourcing.

Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato, ya que se llevan tiempo de supervisión y se disminuye la atención en las áreas clave del negocio.

Inexistente control sobre el personal del contratista, ya que operativamente, la autoridad funcional la tiene el que paga y delega las funciones y muchas veces se deja de escuchar al cliente.

Por lo anterior se comprende que la decisión de contratar un servicio de Outsourcing debe ser precedida de un profundo análisis, para ello conviene tener

en cuenta los conceptos y preguntas siguientes y responderlos antes de la contratación de un servicio de Telemarketing.

Conceptos /Preguntas²⁸

1. Lograr que el contratista se convierta en una extensión del Centro de Telemarketing de la empresa.

Para conseguir este objetivo se requiere de una relación de trabajo de varios años y una maduración tal, que el proveedor de los servicios de telemercadeo vía Outsourcing alcance un punto en el cual asimile todos y cada uno de los procesos y las estrategias de la empresa en las áreas de ventas y mercadotecnia, combinando los suyos propios y adaptándolos de tal manera que el Departamento de Ventas por teléfono quede en manos del proveedor.

2. ¿Cuáles son para la empresa las ventajas y las desventajas de trabajar con el Outsourcing.?

Las principales ventajas son:

- No se invierte en personal para llevar a cabo la venta por teléfono.
- El costo de la contratación del contratista es inferior a la inversión económica de la operación "*in house*".
- Se puede medir el costo del servicio en base a cuotas de ventas o bajo otros esquemas (por hora, por estación de trabajo, etc.).
- Resulta ser una alternativa favorable para campañas de corta y mediana duración.

²⁸ Instituto Mexicano de Telemarketing, revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, Los 14 puntos clave para decidir los servicios de Telemarketing, México, oct 1998 pp 18 - 24

- Se cuenta con la disponibilidad de los recursos del proveedor para la planeación de campañas.
- Se utilizan los servicios de especialistas en ventas por teléfono, con experiencia para cada tipo de campaña.
- Se cuenta con procedimientos de seguimiento y control en todos los niveles.
- No se requiere de recursos adicionales, como hardware, líneas telefónicas, instalaciones y equipos de cómputo propios.
- Permite manejar campañas con altos volúmenes de llamadas.
- Pueden efectuarse muestreos de manera rápida que permitan evaluar los diferentes objetivos de cada campaña.
- Se puede trabajar en horarios no hábiles y fines de semana.
- Se cuenta con la opción de realizar investigación de mercado, actualización de bases de datos y demás servicios complementarios

Las desventajas son:

- No hay una total compenetración acerca de las políticas y estrategias del negocio de la empresa.
- Factibilidad de pérdida del control de las ventas.
- Riesgo de deterioro de la imagen de la empresa.
- Se abren canales de comunicación adicionales que pueden producir cuellos de botella y retrasar la información.
- No se comparten los mismos valores ni la misma visión ni misión de la empresa.
- Puede descuidarse la calidad de las ventas y la atención al cliente.

3. ¿Cuáles son normalmente los puntos débiles en el contratista, por los que la empresa no percibe una total satisfacción en el servicio de Telemarketing que contrata.?

Las debilidades más comunes que suele presentar el contratista, por las que la empresa no percibe una total satisfacción de los servicios de telemarketing, van relacionadas, en primer término, con los recursos humanos, con la tecnología en segundo lugar, y en un tercer plano con los canales de comunicación.

Por lo que se refiere a los recursos humanos, son varios los problemas más frecuentes. Entre ellos se encuentran:

- La falta de aplicación de evaluaciones previas, que garanticen los perfiles de los agentes y de los supervisores de acuerdo a la naturaleza de cada campaña y a las características de los productos a vender.
- La ineficiencia de las políticas de aseguramiento de habilidades personales para vender por teléfono.
- La inexperiencia del agentes para el tipo de producto.
- La ausencia de interés por parte del personal de ventas por encontrar un desarrollo y un crecimiento profesional.
- La desmotivación en el trabajo.

En lo que respecta a la tecnología con que cuente el Centro Telefónico, una de las principales causas por la que la empresa tampoco suele encontrar una plena satisfacción, es la mala calidad de los equipos y los sistemas. Los factores que normalmente inciden en la tecnología y que la pueden convertir en ineficiente, son la marca y el mantenimiento que se dé a los equipos. Las interrupciones constantes en los sistemas de cómputo y en las redes de transmisión, constituyen también una causa de insatisfacción.

Por lo que se refiere a los canales de comunicación, éstos también pueden constituir un elemento negativo en la percepción de la empresa. La política de establecer un contacto único para tratar con la empresa a través de una sola persona, definitivamente genera un bloqueo en la comunicación, tanto de la operación diaria como de las estrategias de ventas. Otra debilidad usual en la comunicación es la intromisión y la falta de esclarecimiento de funciones de cada persona a nivel gerencial hacia la empresa.

4. ¿Cuáles son las funciones y los objetivos del contratista y de qué forma puede apoyar la empresa para el logro del éxito en una determinada campaña.?

Las funciones del contratista se concretan básicamente en representar a la empresa ante el público consumidor mediante la venta telefónica. Para ello, debe cuidarse la imagen de la empresa al que se represente, ofreciendo un servicio de calidad y con los estándares más altos de atención al cliente. En tal virtud, es fundamental que el contratista comprenda cuáles son esos estándares de calidad que la empresa busca, para que la imagen no se deteriore. Este proceso debe ser transparente para el consumidor, quien no debe percibir en lo más mínimo que es un tercer proveedor quien le llama por teléfono para ofrecerle servicios. Dentro de los objetivos del Centro Telefónico, están el de proveer todos los recursos internos del proveedor y ponerlos a disposición de la empresa, quien deberá aprovecharlos al máximo para que las metas sean alcanzables.

Para la obtención de los resultados, la empresa puede apoyar al contratista mediante la facilitación de recursos que incentiven las tareas propias de venta. Una manera, es mediante la entrega de premios y artículos promocionales para fomentar la competencia sana entre los agentes. A pesar de que ésta no es una función que le corresponda a la empresa, resulta ser una buena medida de apoyo. Otra forma de coadyuvar, es a través de la presencia física de personal de la empresa en las instalaciones del Centro, con el propósito de proporcionar

capacitación continua de los productos que se vendan y también, de alguna manera, brindar tips de ventas, manejo de objeciones, tácticas de cierre, técnicas de introducción, etc. Aunado a esto, la comunicación proactiva entre ambas partes para sensibilizar sobre procesos, procedimientos, estrategias, información de productos, etc., constituye una manera más de brindar apoyo al contratista.

5. ¿Hasta qué punto debe la empresa apoyar en las tareas del Centro Telefónico.?

Cualquiera que sea el apoyo que la empresa dé al contratista en torno al logro de los objetivos pactados, dicho soporte no debe nunca rebasar las obligaciones adquiridas por el proveedor. El apoyo se divide en dos tipos: otorgar incentivos con el objeto de apoyar en los planes de compensación variable y facilitar cualquier clase de recursos, sean humanos o materiales, para ayudar a obtener un rápido aprendizaje de las ofertas y de los productos que se comercialicen.

6. ¿Cuáles son las áreas de sinergia entre la empresa y el contratista para la operación diaria del Centro Telefónico.?

Las áreas de sinergia son básicamente Mercadotecnia, Ventas y Publicidad. Estas áreas guardan una relación estrecha entre sí, que necesariamente deben interactuar tanto en la planeación como en la ejecución de los planes.

Mercadotecnia es la encargada de generar las ofertas y los planes de venta de los productos, por lo que es indispensable que ésta mantenga contacto permanente con el Centro por medio de los canales de comunicación que se señalen, a fin de evaluar las ofertas y poder modificar las mismas en base a la retroalimentación que reciba por parte del Centro Telefónico. Es decir, el contratista estará obligado a analizar la aceptación de las ofertas, conforme a las investigaciones que realice y de acuerdo a la consultoría que brinde, a fin de informar y sugerir a la empresa cuál es la mejor forma de vender por teléfono sus

productos, en función de la reacción del público usuario y los niveles de aceptación, entre muchos otros factores. El contratista tendrá que convertirse en el mejor asesor de la empresa, para que los servicios que esté prestando realmente justifiquen la inversión que se haga. No bastará con cumplir a la letra las indicaciones de la empresa; el Centro debe buscar ir más allá, debe procurar ser el consultor y el especialista en telemercadeo, que es finalmente lo que la empresa persigue. Si quiere mantener una relación duradera y productiva, el contratista deberá ofrecer servicios de valor agregado, tales como el análisis de mercado, la actualización de bases de datos, la creación y mantenimiento de imagen corporativa, ofrecer alternativas de reducción de costos de operación, etc., todo ello para que la empresa vea verdaderamente el beneficio del Outsourcing.

Respecto al área de Ventas, ésta tiene como misión ejecutar los lineamientos de Mercadotecnia; dictamina para ello las estrategias de operación, en las que se debe cuidar tanto la calidad del servicio que se brinde al usuario como la venta en sí misma. El área de Ventas habrá de preocuparse por generar los recursos indispensables para vender por teléfono de la manera más eficaz. Para ello, es necesario trabajar conjuntamente en la creación de manuales de ventas, de manejo de objeciones, de tips de ventas, de tácticas de cierre, de técnicas de ataque, de sugerencias y recomendaciones de operación, etc. La idea es que en esta área se produzca todo tipo de herramientas que ayuden a la implementación de las estrategias para vender, pero ellas deben forzosamente nacer de los resultados que se vayan obteniendo en la labor de cada día; esto es, cualquier clase de instrumentos que sirvan de guía para una buena labor de telemercadeo, tienen que surgir precisamente del análisis y el estudio de las observaciones producto de la retroalimentación periódica. En este punto, la retroalimentación y la experiencia adquirida de ambas partes es fundamental.

El área de Publicidad también guarda una relación directa con Mercadotecnia y Ventas, pues los programas publicitarios y las campañas de difusión a través de

los distintos medios de comunicación, tienen forzosamente que originarse en los resultados que arrojen las ventas, cuando se ofrece un número telefónico 800 para que el usuario llame. La campaña de publicidad, si pretende ser efectiva y generar respuesta por parte del público al que va dirigida, debe tener sus referencias básicas en lo que reporte el área de Ventas. Existen muchas maneras de medir la efectividad de la publicidad, pero lo que importa, a fin de cuentas, es la utilidad que a la empresa le reporte.

Existen otras áreas de menor interacción y que complementan los ciclos de venta, como es Correo Directo, Promoción, entre otras, las cuales dependen en cierta medida de las anteriores.

7. ¿Cuál sería el mejor esquema de trabajo para lograr el mayor objetivo de ventas.?

Dependiendo de la naturaleza de la campaña, sea de "*inbound*" (telemarketing reactivo) o de "*outbound*" (telemarketing proactivo), los esquemas de trabajo varían. Existen varias formas de contratar los servicios de Outsourcing:

- Por hora productiva de trabajo.
- Por estación de trabajo.
- Por ventas efectivas.
- Por campaña.

Para hacer la selección, el primer requisito es contar con los objetivos y las metas perfectamente determinadas. Si no se tienen claramente establecidos los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los productos a ofrecer, los planes de publicidad y de contacto con el usuario y los procesos de medición de resultados

periódicos, entre otros, difícilmente se tendrán elementos para tomar una decisión sobre cuál sería el esquema de operación adecuado en el Centro Telefónico. En consecuencia, el primer paso consiste en definir las ofertas en todas sus extensiones. El contratista debe asesorar con toda anticipación a la empresa que esté planeando vender por teléfono sus productos, con el propósito de analizar la naturaleza de la campaña y pronosticar la mejor modalidad entre las enlistadas. Lógicamente, hay esquemas de trabajo más costosos que otros, pero la relación costo-beneficio debe ser explicada por el contratista con todo detalle, con anterioridad al inicio de la campaña, de tal manera que si más adelante se decide cambiar la oferta, la empresa conozca las alternativas disponibles; de esta forma, ello no implicará un cambio de estrategia en lo esencial, sino en lo accidental.

8. ¿Cuál suele ser la problemática más común, por la cual no se llega al logro de las metas pactadas?, y ¿Cuál sería el plan de acción emergente para corregir tal situación.?

La problemática más usual que se presenta, por la cual no se llega a obtener los resultados esperados, es la falta de comunicación de ambas partes respecto a las políticas y estrategias de cada campaña. Además, existen otros factores externos, como la resistencia del mercado objetivo a las ofertas.

Cuando se trata de situaciones internas, la mayoría de las veces los problemas pueden ser controlados y superados. Una condición viable, pero a la vez difícil de poner en marcha, es la comunicación diaria. Sólo de esta forma la comunicación cotidiana se volverá productiva y eficiente. Un grave error que pueden cometer ambas partes sería dejar de comunicarse cualquier detalle, tanto en lo esencial como en lo secundario. Es necesario desarrollar toda una cultura de comunicación entre la empresa y el contratista y se debe buscar a las personas idóneas para hacerlo, ya que se trata de un servicio vía Outsourcing cuya razón de ser se basa precisamente en la información con que se disponga para trabajar. Como plan

emergente, es preciso revisar los procesos de comunicación empresa-contratista, buscar la eficiencia y generar, como consecuencia, confianza en la transmisión mutua de las ideas, desde las decisiones de los altos mandos hasta las provenientes de los rangos medios.

9. ¿Cuáles son los pasos a seguir para la óptima planeación de la contratación de los servicios de Outsourcing.?

Primeramente, es necesario tener un plan de negocios que permita conocer cuáles son los objetivos a perseguir. En función de ello, podrá planearse la necesidad de requerir del contratista. La decisión dependerá de las capacidades o limitaciones con que se cuente en un momento determinado.

Pasos fundamentales para la planeación:

- Evaluar la experiencia del contratista.
- Evaluar la tecnología disponible del contratista y analizar la compatibilidad tecnológica a los requerimientos propios.
- Analizar los esquemas de operación; las diferentes opciones que presenten.
- Evaluar la disponibilidad de bases de datos y la calidad de los registros.
- Evaluar la relación costo-beneficio; analizar los costos por la prestación del servicio.

Acto seguido, se debe considerar el tiempo de implementación que ofrezca el contratista con motivo del arranque de la campaña y finalmente, negociar cualquier imprevisto que pueda surgir durante el desarrollo de la misma.

10. ¿Cuál es el valor agregado más importante con que cuenta el contratista en beneficio de la empresa.?

Definitivamente la aportación más importante es la información. El contratista debe constituir una fuente de alimentación hacia la empresa, en dos vertientes: ventas y mercadotecnia. El contratista está obligado a informar el grado de la aceptación que los productos u ofertas presentan en el mercado, así como los requerimientos del usuario o consumidor ante ellas. Debe, también, identificar las necesidades, con el objeto de retroalimentar a la empresa la respuesta o resistencia del mercado para que modifique y adecúe sus productos a la realidad.

En ocasiones la empresa piensa que su producto es el mejor y que la manera como lo está comercializando es la correcta. En estos casos el contratista tiene el compromiso de asesorar a la empresa y decirle si esa forma de vender está siendo o no efectiva, pues eventualmente podrán existir picos y valles, pero puede ocurrir que el resultado global no sea satisfactorio. Es aquí donde la intervención del contratista se convierte en algo vital, en la medida que se dé una compenetración total en las estrategias y en los procesos.

11. ¿Cuáles son los principales procesos y en qué consisten los procedimientos relacionados con la operación del Centro Telefónico.?

Los procesos más relevantes son los que están vinculados con las estrategias de venta. Dentro de ellos, cobra especial interés la manera de atacar prospectos, lo cual depende de numerosos factores, tanto internos como externos. No hay ley que determine la forma de vender por teléfono, lo que existe son patrones de llamada cuya finalidad es medir la efectividad del procedimiento que se instaure.

Es necesario contar con métodos de trabajo que nos permitan evaluar los

objetivos planteados. Para ello, en la operación diaria del Centro resulta primordial el establecimiento de los parámetros. Dentro de los procedimientos más comunes, están los de confirmación y validación de ventas, los de aseguramiento de la calidad en la llamada, los de prevención al fraude, los de actualización de información de producto y ofertas básicas, y puede haber más, de acuerdo a la naturaleza de la campaña.

Los procedimientos de confirmación y validación van muy de la mano con los sistemas y con la tecnología disponible, por lo que el grado de sofisticación puede variar; los de aseguramiento y control de la calidad, dependerán en gran medida de la habilidad, capacidad y experiencia de las personas que se encarguen de dicha función; los de prevención al fraude deberán ajustarse a las regulaciones aplicables en la materia; los de actualización de información quedarán al libre albedrío.

Capítulo 12- Modelo para Evaluación Económica.

Con toda esta información en mente, supongamos que una empresa, esta en posibilidades de lanzar un producto a nivel nacional, mediante una campaña de Mercadotecnia Directa y ha realizado la tarea de conseguir una base de datos confiable que cubren el perfil de su mercado objetivo, ha decidido utilizar correo directo, prensa y Telemarketing reactivo (*inbound*) para apoyar su campaña.

Se cuenta con una base de datos adquirida con una entidad bancaria en base a un trato comercial, la cual cuenta con alrededor de 500,000 prospectos, compuesta por clientes de la empresa usuarios de tarjeta de crédito, localizados en las 10 ciudades mas importantes del país, los datos se encuentran actualizados y con los perfiles psicográficos adecuados, se han realizado además una serie de procesos para filtrar la base, a efecto de que no se presente duplicidad, tanto en nombres como en direcciones, aunque en algunos casos esta situación puede ser perfectamente normal.

En cuanto al correo directo, se ha diseñado un paquete muy atractivo, que consta de una carta presentación, tríptico y un sobre de respuesta con porte pagado, se ha decidido realizar tres envíos con diferencia de dos semanas. En las piezas se hace alusión a las bondades del producto y se pide la respuesta a través de números 1 800, Internet, Fax y correo.

La cobertura en prensa esta planeada para las mismas fechas y manteniendo la imagen de la pieza de correo.

Se ha seleccionado un Centro Telefónico como Outsourcing, siguiendo los lineamientos descritos anteriormente, haciendo énfasis en su experiencia en

campañas similares. Se han realizado además sesiones de trabajo con los responsables del Centro y se cuenta con la siguiente información:

- a) El guión o *script* que se debe manejar, mismo que debe ser acorde con lo mencionado en los anuncios de los medios.
- b) Un listado de preguntas y respuestas, que se anticipen como las mas frecuentes, además de un manual para el manejo de objeciones
- c) El tiempo de atención al cliente, tanto en “ tiempo real “ como el trabajo a realizar al terminar la interacción con el cliente, Wrap-up time.
- d) Calendarización de la campaña
- e) Duración de la campaña
- f) Horarios de atención a Clientes
- g) Se han definido los procedimientos para poder realizar la venta por cualquiera de los medios antes mencionados.

Es conveniente ahora, generar varios escenarios posibles como respuesta a la campaña y así evaluar, el efecto que tendrá la participación del Centro Telefónico en el desarrollo de la campaña, para ello, supongamos que el producto en cuestión genera una utilidad de \$ 500.00, antes de considerar el costo originado por el Outsourcing. El tiempo promedio de la llamada es de cinco minutos, se planea, además tener una jornada de 8 horas diarias durante cinco días a lo largo de seis semanas, el costo de una posición por jornada de ocho horas está en el medio entre \$ 17,000 a \$ 26,000, mas gastos de telefonía en el caso de llamadas de salida, por lo que se negoció costo de \$ 22,000 por posición por jornada, cabe mencionar que por lo general los Centros Telefónicos buscan contratos a largo plazo y con compañías reconocidas, sin embargo como los puestos de trabajo ya están establecidos, es relativamente fácil conseguir apoyo a una campaña de esta naturaleza, no se considera costo por el periodo de capacitación, que se estima tendrá una duración de una semana.

Para la realización del modelo se recurre a una hoja de trabajo en Excel donde incorporamos:

- a) Los datos conocidos de nuestro proyecto.
- b) Las premisas o supuestos que se consideramos factibles.
- c) Las relaciones que se presentan dadas las premisas anteriores.
- d) Los resultados en términos de número de posiciones Ingresos y costos que se obtendrán.

El modelo propuesto se describe a continuación

Costo por posición por jornada de 8 horas	Dato	\$ 22,000.00
Utilidad por venta antes del costo del Outsourcing	Dato	\$ 500.00
Mercado potencial	Dato	500,000
Horas de atención por día	Dato	8
Días de servicio por semana	Dato	5
Semanas de duración de la campaña	Dato	6
Tiempo promedio de llamada en min.	Premisa	5
Respuesta esperada	Premisa	5%
Ventas esperadas como porcentaje de las llamadas entrantes	Premisa	60%
Llamadas entrantes	Relación	Mercado potencial * Respuesta esperada
Ventas esperadas	Relación	Llamadas entrantes * Ventas esperadas como porcentaje de las llamadas entrantes
Llamadas por hora	Relación	Llamadas entrantes / (Semanas de la campaña * días de servicio * horas de servicio)
Llamadas que puede contestar un agente por hora	Relación	60 / Tiempo promedio de llamada en min
Número de posiciones	Resultado buscado	Depende de la intensidad de tráfico que se pretende alcanzar
Intensidad de tráfico	Relación	Llamadas por hora / (Llamadas que puede atender un agente por hora * número de posiciones)
Ingresos adicionales esperados por la participación del Outsourcing	Resultado	Ventas esperadas * Utilidad por venta
Costo por posiciones por día	Resultado	Costo por posición * número de posiciones
Costo por posiciones por los días de la campaña	Resultado	Costo por posición por día * Los días de duración de la campaña.
Utilidad después del costo del Outsourcing	Resultado	Ingresos adicionales - Costo por posiciones por los días de la campaña

En el modelo propuesto se pueden proyectar los posibles escenarios, modificando una o todas las variables que intervienen en el proyectos, hasta encontrar el escenario mas conveniente, sólo en el caso del número de posiciones hay que tener presente lo descrito acerca de la intensidad de tráfico cuyo valor deberá estar cercano a uno, para tener el proyecto bajo control.

Con estos supuestos, al efectuar una primera corrida al modelo, se encuentra que al nivel de 5% de respuesta, se pueden alcanzar \$ 7,500,000 adicionales de ingreso, sin embargo el indicador del nivel de tráfico tiene un valor de 1.24 muy por arriba del valor recomendado de 1, para poder mejorar en este indicador se puede disminuir el Tiempo Promedio de Llamada, en el Cuadro 1 siguiente se muestran diferentes escenarios modificando únicamente el TPL , hasta encontrar el adecuado para tener el servicio bajo control, en este caso resultó ser de 2 min. , Notese como la utilidad para la empresa aumenta a medida que el TPL disminuye, deberemos validar la factibilidad de esta propuesta.

Otra alternativa puede ser la de aumentar los días de servicio por semana día, en el Cuadro 2 se muestran los resultados, como se aprecia las llamadas por hora disminuyen por lo que el indicador de Intensidad de tráfico presenta valores mas aceptables, pero el costo del Outsourcing aumenta, sin embargo cuando el TPL es de 2 min., sólo se requieren 3 posiciones.

Pueden generarse tantos escenarios como la imaginación nos de, sin embargo lo realmente importante es que los supuestos sean validados, bien por la experiencia del Centro Telefónico contratado o bien haciendo una prueba de mercado.

El modelo puede ser perfeccionado en tanto se cuente con más información, por ejemplo si se cuenta con mas detalle acerca de la llegada de las llamadas, por ahora las consideramos como constantes a lo largo de la campaña, cuando en realidad varían entre los días de la semana y durante las hora del día, sin embargo

si se requiere de más detalle y se cuenta con la información necesaria, se pueden hacer las modificaciones correspondientes..

Costo por posición por jornada de 8 horas	\$	22,000	\$	22,000	\$	22,000	\$	22,000
Utilidad por venta antes del costo del Outsourcing	\$	500	\$	500	\$	500	\$	500
Mercado potencial		500,000		500,000		500,000		500,000
Horas de atención por día		8		8		8		8
Días de servicio por semana		5		5		5		5
Semanas de duración de la campaña		6		6		6		6
Tiempo promedio de llamada en min.		5		4		3		2
Respuesta esperada		5%		5%		5%		5%
Ventas esperadas % de las llamadas		60%		60%		60%		60%
Llamadas entrantes		25,000		25,000		25,000		25,000
Ventas esperadas		15,000		15,000		15,000		15,000
Llamadas por hora		104		104		104		104
Llamadas que puede contestar un agente por hora		12		15		20		30
Número de posiciones		7		6		5		4
Intensidad de tráfico		1.24		1.16		1.04		0.87
Ingresos adicionales esperados por la participación del Outsourcing	\$	7,500,000	\$	7,500,000	\$	7,500,000	\$	7,500,000
Costo por posiciones por día	\$	154,000	\$	132,000	\$	110,000	\$	88,000
Costo por posiciones por los días de la campaña	\$	4,620,000	\$	3,960,000	\$	3,300,000	\$	2,640,000
Utilidad después del costo del Outsourcing	\$	2,880,000	\$	3,540,000	\$	4,200,000	\$	4,860,000

Cuadro 1 Diferentes escenarios modificando el Tiempo promedio de Llamada

Costo por posición por jornada de 8 horas	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000
Utilidad por venta antes del costo del Outsourcing	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Mercado potencial	500,000	500,000	500,000	500,000
Horas de atención por día	8	8	8	8
Días de servicio por semana	6	6	6	6
Semanas de duración de la campaña	6	6	6	6
Tiempo promedio de llamada en min.	5	4	3	2
Respuesta esperada	5%	5%	5%	5%
Ventas esperadas % de las llamadas	60%	60%	60%	60%
Llamadas entrantes	25,000	25,000	25,000	25,000
Ventas esperadas	15,000	15,000	15,000	15,000
Llamadas por hora	87	87	87	87
Llamadas que puede contestar un agente por hora	12	15	20	30
Número de posiciones	7	6	5	3
Intensidad de tráfico	1.03	0.96	0.87	0.96
Ingresos adicionales esperados por la participación del Outsourcing	\$ 7,500,000	\$ 7,500,000	\$ 7,500,000	\$ 7,500,000
Costo por posiciones por día	\$ 154,000	\$ 132,000	\$ 110,000	\$ 66,000
Costo por posiciones por los días de la campaña	\$ 5,544,000	\$ 4,752,000	\$ 3,960,000	\$ 2,376,000
Utilidad después del costo del Outsourcing	\$ 1,956,000	\$ 2,748,000	\$ 3,540,000	\$ 5,124,000

Cuadro 2 Diferentes escenarios modificando el Tiempo Promedio de Llamada, con 6 días de servicio por semana.

Conclusiones y recomendaciones.

Los desafíos del actual mundo empresarial, obligan a los dirigentes a estar en un proceso de actualización continua, o de lo contrario recurrir a los nuevos expertos en las más recientes especialidades, conforme se van presentando, puesto que es imposible estar en todo y en todas las nuevas tendencias, lo menos que se debe hacer es realizar un proceso de selección profundo, para encontrar a la organización que tenga más probabilidades de cumplir nuestras expectativas.

El presente trabajo pretende proponer una metodología, para la selección de un proveedor de un Outsourcing telefónico, iniciando brevemente con el tema de Mercadotecnia Directa y revisando los conceptos de Bases de Datos y Correo Directo temas que de suyo tienen una gran profundidad y requieren de un mayor estudio y análisis.

Después, mencionamos la relación tan estrecha que existe entre un Centro Telefónico y la Mercadotecnia Directa y la manera en que se apoyan y complementan, se definió lo que es y cómo funciona un Centro Telefónico, para lo cual conviene conocer los indicadores y conceptos básicos para entrar posteriormente en una serie de ejercicios que nos permitieran entender un poco más, la problemática de la toma de decisiones en este campo, finalmente desarrollamos un modelo para poder visualizar como inciden sobre los resultados las diferentes variables que intervienen en él, por supuesto que no se trata de un modelo acabado, aún falta mucho por hacerse ya que por ejemplo, estimamos la llegada de las llamadas en forma lineal, cuando en la realidad, tiene un comportamiento muy diferente con un mayor volumen entre las 12 y las 14 horas, sin embargo esperamos por lo menos ampliar la visión del lector en un área tan

moderna, dinámica y cambiante como es la de los Centros Telefónicos y presentar las ventajas que puede representar para una organización, el contar con una estructura de esta naturaleza, pero concebida sobre bases sólidas.

Dentro de las recomendaciones es muy importante conocer el porcentaje de bloqueo ya que de no vigilarse este indicador corre el riesgo de perder clientes que han sido atraídos por la campaña pero que se encuentran imposibilitados en contactarnos. El porcentaje de nivel de servicio y el tiempo promedio de contestación manejado a los niveles recomendados nos aseguran una atención correcta con clientes que posiblemente por primera ocasión quieren hacer una transacción con la empresa.

Conviene tener en cuenta el impacto que tiene en la composición de costos de un Centro Telefónico (o del Outsourcing contratado) los costos de estructura o sea los costos asociados a los recursos humanos involucrados, cualquier decisión en este terreno tiene repercusiones o bien en el nivel de servicio y oportunidades de venta o bien en la rentabilidad de la campaña o proyecto.

Todo lo anterior se materializa al realizar la búsqueda y selección del Centro Telefónico que realizará las funciones de Outsourcing y para ello es necesario tener muy en cuenta los antecedentes de la organización y responder los cuestionamientos y conceptos referidos en el capítulo 11, principalmente los mencionados respecto a los puntos débiles del contratista (3), al apoyo que requiere el contratista (5) y teniendo bien definidas las áreas de sinergia entre las dos organizaciones.

Es muy recomendable elaborar un modelo matemático, que refleje la interacción que se presenta entre las variables involucradas en el proyecto o campaña, para de esta manera enfocar los esfuerzos, hacia el control de aquellas que tengan una incidencia mayor en el resultado requerido.

La recomendación final consiste en que sea cual sea la especialidad de que se trate, es necesario recurrir a un análisis completo y serio, al momento de enfrentar

un proyecto o campaña, para ello habrá siempre información disponible y con ello podrán existir diferentes maneras de enfrentar el problema, es importante no tomar decisiones a la ligera, ya que podemos desechar una buena oportunidad de negocio para la organización a la que pertenecemos o por el otro lado ponerla en riesgo innecesariamente.

Bibliografía.

1. Bencing L. Richard, Jonovic J. Donald, *Encyclopedia of Telemarketing*, , Prentice Hall 1989.
2. Islas Neri Laura Patricia, **Problemática del Telemarketing en las Grandes Empresas**, Tesis FCA UNAM, México, 1998
3. Pope Jeffrey, **Telemercadeo** Editorial Norma 1986.
4. Lamb Charles W. Jr., Hair Joseph F. Jr., McDaniel, **Marketing** sexta edición Thompson 2002.

HEMEROGRAFÍA

1. Instituto Mexicano de Telemarketing, Revista Centros Telefónicos y Comercio Electrónico, México :
 - 1.1 **Construyendo Centros Telefónicos**, No 3 , Nov. 1997 pp 16 - 23
 - 1.2 **Mercadotecnia Directa, una nueva alternativa para las empresas**, No 8, Oct. 1998 pp 10 - 12
 - 1.3 **Los 14 puntos clave para decidir la contratación de servicios de Telemarketing vía Outsourcing**, No 8 , Oct. 1998 pp 18 - 24
 - 1.4 **Mercadotecnia de base de datos**. No 21 pp 14 - 17
 - 1.5 **Las 18 leyes del Telemarketing**, Diódoro Zúñiga Bello, No 12, mayo 1999 pp 12 - 16
 - 1.6 **Los Centros Telefónicos y la Mercadotecnia 1 a 1**, No 19, nov. 1999 pp 21 - 24
 - 1.7 **Los Modelos matemáticos en los Centros de Contacto**, Ing. Luis Felipe Llanos No 26, Sept. 2001 pp 14 – 21
2. Facultad de Contaduría y Administración UNAM, Revista Emprendedores
 - 2.1 **Outsourcing: oportunidades para las PYMES**. José Antonio Gómez Rodríguez No 83, sept – oct 2002

Anexo 1.

Tablas de Erlang

Utilizadas para determinar el número de agentes requerido para la correcta atención telefónica.

Datos requeridos

Llamadas esperadas por unidad de tiempo

Tiempo promedio de la llamada (AHT)

Tiempo que esperan los clientes para ser atendidos en seg.

Pasos a seguir

Primero.

Determinar la carga de trabajo en horas. (*Workload* columna 1)

Equivale a multiplicar el número de llamadas esperadas por el tiempo promedio de la llamada en minutos y convertirlo en horas.

Segundo

Determinar el factor de Longitud de la espera de la llamada (*Delay Length Call Factor*, columna 2)

Se obtiene de dividir el tiempo que esperan los clientes para ser atendidos entre el tiempo promedio de duración de la llamada.

Con estos parámetros consultar las tablas y encontrar el número requerido de agentes.

"Erlang IE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
1	1.000	2	0.333	0.333
1	0.500	3	0.091	0.046
1	0.333	4	0.020	0.007
1	0.250	5	0.004	0.001
1	0.200	6	0.001	0.000
2	1.000	3	0.444	0.444
2	0.500	4	0.174	0.087
2	0.333	5	0.060	0.020
2	0.250	6	0.018	0.005
2	0.200	7	0.005	0.001
2	0.167	8	0.001	0.000
3	1.000	4	0.509	0.509
3	0.500	5	0.236	0.118
3	0.333	6	0.099	0.033
3	0.250	7	0.038	0.010
3	0.200	8	0.013	0.003
3	0.167	9	0.004	0.001
3	0.143	10	0.001	0.000
4	1.000	5	0.554	0.554
4	0.500	6	0.285	0.143
4	0.333	7	0.135	0.045
4	0.250	8	0.059	0.015
4	0.200	9	0.024	0.005
4	0.167	10	0.009	0.002
4	0.143	11	0.003	0.000
4	0.125	12	0.001	0.000
5	1.000	6	0.588	0.588
5	0.500	7	0.324	0.162
5	0.333	8	0.167	0.056
5	0.250	9	0.081	0.020
5	0.200	10	0.036	0.007
5	0.167	11	0.015	0.003
5	0.143	12	0.006	0.001
5	0.125	13	0.002	0.000
5	0.111	14	0.001	0.000
6	1.000	7	0.614	0.614
6	0.500	8	0.357	0.179
6	0.333	9	0.196	0.065
6	0.250	10	0.101	0.025
6	0.200	11	0.049	0.010
6	0.167	12	0.022	0.004
6	0.143	13	0.010	0.001
6	0.125	14	0.004	0.001
6	0.111	15	0.001	0.000
6	0.100	16	0.001	0.000

"Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
7	1.000	8	0.635	0.635
7	0.500	9	0.385	0.193
7	0.333	10	0.222	0.074
7	0.250	11	0.121	0.030
7	0.200	12	0.063	0.013
7	0.167	13	0.031	0.005
7	0.143	14	0.014	0.002
7	0.125	15	0.006	0.001
7	0.111	16	0.003	0.000
7	0.100	17	0.001	0.000
8	1.000	9	0.653	0.653
8	0.500	10	0.409	0.205
8	0.333	11	0.245	0.082
8	0.250	12	0.140	0.035
8	0.200	13	0.076	0.015
8	0.167	14	0.039	0.007
8	0.143	15	0.019	0.003
8	0.125	16	0.009	0.001
8	0.111	17	0.004	0.000
8	0.100	18	0.002	0.000
8	0.091	19	0.001	0.000
9	1.000	10	0.669	0.669
9	0.500	11	0.430	0.215
9	0.333	12	0.266	0.089
9	0.250	13	0.158	0.040
9	0.200	14	0.089	0.018
9	0.167	15	0.048	0.008
9	0.143	16	0.025	0.004
9	0.125	17	0.012	0.002
9	0.111	18	0.006	0.001
9	0.100	19	0.003	0.000
9	0.091	20	0.001	0.000
10	1.000	11	0.682	0.682
10	0.500	12	0.449	0.225
10	0.333	13	0.285	0.095
10	0.250	14	0.174	0.044
10	0.200	15	0.102	0.020
10	0.167	16	0.057	0.010
10	0.143	17	0.031	0.004
10	0.125	18	0.016	0.002
10	0.111	19	0.008	0.001
10	0.100	20	0.004	0.000
10	0.091	21	0.002	0.000
10	0.083	22	0.001	0.000

"Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
11	1.000	12	0.694	0.694
11	0.500	13	0.466	0.233
11	0.333	14	0.303	0.101
11	0.250	15	0.190	0.048
11	0.200	16	0.115	0.023
11	0.167	17	0.066	0.011
11	0.143	18	0.037	0.005
11	0.125	19	0.020	0.003
11	0.111	20	0.010	0.001
11	0.100	21	0.005	0.001
11	0.091	22	0.002	0.000
11	0.083	23	0.001	0.000
12	1.000	13	0.704	0.704
12	0.500	14	0.482	0.241
12	0.333	15	0.319	0.106
12	0.250	16	0.205	0.051
12	0.200	17	0.127	0.025
12	0.167	18	0.076	0.013
12	0.143	19	0.044	0.006
12	0.125	20	0.024	0.003
12	0.111	21	0.013	0.001
12	0.100	22	0.007	0.001
12	0.091	23	0.003	0.000
12	0.083	24	0.002	0.000
12	0.077	25	0.001	0.000
13	1.000	14	0.714	0.714
13	0.500	15	0.496	0.248
13	0.333	16	0.334	0.111
13	0.250	17	0.219	0.055
13	0.200	18	0.138	0.028
13	0.167	19	0.085	0.014
13	0.143	20	0.050	0.007
13	0.125	21	0.029	0.004
13	0.111	22	0.016	0.002
13	0.100	23	0.008	0.001
13	0.091	24	0.004	0.000
13	0.083	25	0.002	0.000
13	0.077	26	0.001	0.000
14	1.000	15	0.722	0.722
14	0.500	16	0.508	0.254
14	0.333	17	0.348	0.116
14	0.250	18	0.232	0.058
14	0.200	19	0.150	0.030
14	0.167	20	0.094	0.016
14	0.143	21	0.057	0.008
14	0.125	22	0.033	0.004
14	0.111	23	0.019	0.002
14	0.100	24	0.010	0.001
14	0.091	25	0.005	0.000
14	0.083	26	0.003	0.000
14	0.077	27	0.001	0.000

Extracto de The Complete Practical Encyclopedia by Jewett, 1980, Teico Research Co.
"Erlang TE Tables"

14	0.071	28	0.001	0.000
----	-------	----	-------	-------

"Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
15	1.000	16	0.730	0.730
15	0.500	17	0.520	0.260
15	0.333	18	0.361	0.120
15	0.250	19	0.244	0.061
15	0.200	20	0.160	0.032
15	0.167	21	0.102	0.017
15	0.143	22	0.063	0.009
15	0.125	23	0.038	0.005
15	0.111	24	0.022	0.002
15	0.100	25	0.012	0.001
15	0.091	26	0.007	0.001
15	0.083	27	0.004	0.000
15	0.077	28	0.002	0.000
15	0.071	29	0.001	0.000
16	1.000	17	0.737	0.737
16	0.500	18	0.531	0.266
16	0.333	19	0.374	0.125
16	0.250	20	0.256	0.064
16	0.200	21	0.171	0.034
16	0.167	22	0.111	0.019
16	0.143	23	0.070	0.010
16	0.125	24	0.043	0.005
16	0.111	25	0.025	0.003
16	0.100	26	0.015	0.002
16	0.091	27	0.008	0.001
16	0.083	28	0.004	0.000
16	0.077	29	0.002	0.000
16	0.071	30	0.001	0.000
16	0.067	31	0.001	0.000
17	1.000	18	0.744	0.744
17	0.500	19	0.541	0.271
17	0.333	20	0.385	0.128
17	0.250	21	0.267	0.067
17	0.200	22	0.181	0.036
17	0.167	23	0.119	0.020
17	0.143	24	0.077	0.011
17	0.125	25	0.048	0.006
17	0.111	26	0.029	0.003
17	0.100	27	0.017	0.002
17	0.091	28	0.010	0.001
17	0.083	29	0.005	0.000
17	0.077	30	0.003	0.000
17	0.071	31	0.002	0.000
17	0.067	32	0.001	0.000

"Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
18	1.000	19	0.750	0.750
18	0.500	20	0.551	0.276
18	0.333	21	0.396	0.132
18	0.250	22	0.278	0.070
18	0.200	23	0.191	0.038
18	0.167	24	0.128	0.021
18	0.143	25	0.083	0.012
18	0.125	26	0.053	0.007
18	0.111	27	0.033	0.004
18	0.100	28	0.020	0.002
18	0.091	29	0.011	0.001
18	0.083	30	0.007	0.001
18	0.077	31	0.004	0.000
18	0.071	32	0.002	0.000
18	0.067	33	0.001	0.000
18	0.063	34	0.001	0.000
19	1.000	20	0.755	0.755
19	0.500	21	0.560	0.280
19	0.333	22	0.406	0.135
19	0.250	23	0.288	0.072
19	0.200	24	0.200	0.040
19	0.167	25	0.136	0.023
19	0.143	26	0.090	0.013
19	0.125	27	0.058	0.007
19	0.111	28	0.036	0.004
19	0.100	29	0.022	0.002
19	0.091	30	0.013	0.001
19	0.083	31	0.008	0.001
19	0.077	32	0.004	0.000
19	0.071	33	0.002	0.000
19	0.067	34	0.001	0.000
19	0.063	35	0.001	0.000
20	1.000	21	0.761	0.761
20	0.500	22	0.568	0.284
20	0.333	23	0.416	0.139
20	0.250	24	0.298	0.075
20	0.200	25	0.209	0.042
20	0.167	26	0.143	0.024
20	0.143	27	0.096	0.014
20	0.125	28	0.063	0.008
20	0.111	29	0.040	0.004
20	0.100	30	0.025	0.003
20	0.091	31	0.015	0.001
20	0.083	32	0.009	0.001
20	0.077	33	0.005	0.000
20	0.071	34	0.003	0.000
20	0.067	35	0.002	0.000
20	0.063	36	0.001	0.000

"Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
22	1.000	23	0.770	0.770
22	0.500	24	0.583	0.292
22	0.333	25	0.434	0.145
22	0.250	26	0.316	0.079
22	0.200	27	0.226	0.045
22	0.167	28	0.159	0.027
22	0.143	29	0.109	0.016
22	0.125	30	0.073	0.009
22	0.111	31	0.048	0.005
22	0.100	32	0.031	0.003
22	0.091	33	0.019	0.002
22	0.083	34	0.012	0.001
22	0.077	35	0.007	0.001
22	0.071	36	0.004	0.000
22	0.067	37	0.002	0.000
22	0.063	38	0.001	0.000
22	0.059	39	0.001	0.000
24	1.000	25	0.779	0.779
24	0.500	26	0.597	0.299
24	0.333	27	0.450	0.150
24	0.250	28	0.333	0.083
24	0.200	29	0.242	0.048
24	0.167	30	0.173	0.029
24	0.143	31	0.121	0.017
24	0.125	32	0.083	0.010
24	0.111	33	0.056	0.006
24	0.100	34	0.037	0.004
24	0.091	35	0.024	0.002
24	0.083	36	0.015	0.001
24	0.077	37	0.009	0.001
24	0.071	38	0.005	0.000
24	0.067	39	0.003	0.000
24	0.063	40	0.002	0.000
24	0.059	41	0.001	0.000
24	0.056	42	0.001	0.000
26	1.000	27	0.786	0.786
26	0.500	28	0.609	0.305
26	0.333	29	0.465	0.155
26	0.250	30	0.349	0.087
26	0.200	31	0.257	0.051
26	0.167	32	0.187	0.031
26	0.143	33	0.133	0.019
26	0.125	34	0.093	0.012
26	0.111	35	0.064	0.007
26	0.100	36	0.043	0.004
26	0.091	37	0.028	0.003
26	0.083	38	0.018	0.001
26	0.077	39	0.011	0.001
26	0.071	40	0.007	0.000
26	0.067	41	0.004	0.000
26	0.063	42	0.003	0.000

Extracto de The Complete Practical Encyclopedia by Jewett, 1980. Telco Research Co.
"Erlang TE Tables"

26	0.059	43	0.001	0.000
26	0.056	44	0.001	0.000

Extracto de The Complete Practical Encyclopedia by Jewett, 1980, Telco Research Co.
 "Erlang TE Tables"

(1) Workload	(2) Delay Length Call Factor	(3) Agents Required	(4) Delay Portion	(5) ASA Call Factor
28	1.000	29	0.793	0.793
28	0.500	30	0.620	0.310
28	0.333	31	0.478	0.159
28	0.250	32	0.363	0.091
28	0.200	33	0.271	0.054
28	0.167	34	0.200	0.033
28	0.143	35	0.144	0.021
28	0.125	36	0.102	0.013
28	0.111	37	0.071	0.008
28	0.100	38	0.049	0.005
28	0.091	39	0.033	0.003
28	0.083	40	0.022	0.002
28	0.077	41	0.014	0.001
28	0.071	42	0.009	0.001
28	0.067	43	0.006	0.000
28	0.063	44	0.003	0.000
28	0.059	45	0.002	0.000
28	0.056	46	0.001	0.000
28	0.053	47	0.001	0.000
30	1.000	31	0.799	0.799
30	0.500	32	0.630	0.315
30	0.333	33	0.490	0.163
30	0.250	34	0.376	0.094
30	0.200	35	0.285	0.057
30	0.167	36	0.212	0.035
30	0.143	37	0.155	0.022
30	0.125	38	0.112	0.014
30	0.111	39	0.079	0.009
30	0.100	40	0.055	0.006
30	0.091	41	0.038	0.003
30	0.083	42	0.025	0.002
30	0.077	43	0.017	0.001
30	0.071	44	0.011	0.001
30	0.067	45	0.007	0.000
30	0.063	46	0.004	0.000
30	0.059	47	0.003	0.000
30	0.056	48	0.002	0.000
30	0.053	49	0.001	0.000
30	0.050	50	0.001	0.000
326				

Anexo 2

Las 18 Leyes del Telemarketing

1. Ley de la estrategia más efectiva

Si quiere obtener resultados positivos en la labor de venta por teléfono, la base de la estrategia de venta debe ser una combinación de llamadas telefónicas con correo directo, donde se refuerce la llamada mediante el envío de correspondencia con información del producto o servicio. La correspondencia debe ser un respaldo posterior a la llamada y no un preparativo; solo así se logrará un mayor rendimiento en tiempo y dinero.

2. Ley del obstáculo

Jamás intente vender su producto o servicio a “filtros”; oriéntese a convencer al sujeto-obstáculo de que usted tiene que comunicarse con la persona que toma la decisión. Cuando el obstáculo lo esté seleccionando mediante preguntas, bloquee cada una de ellas con una orden que lo pueda poner en contacto con el decisor. Al obstáculo sólo proporciónese el mínimo de información (tanto de su producto como cualquier otra información), suficiente para contestar sus preguntas.

3. Ley de la frase mágica

Durante su presentación por teléfono, sus frases iniciales deberán incluir: su introducción; los beneficios, ventajas y soluciones que ofrece el producto o servicio; cualquier novedad que esté ofreciendo; una pregunta en sentido negativo pidiendo permiso para realizar su presentación. Estas cuatro primeras frases que pronuncie, si consigue manejarlas adecuadamente, decidirán si su prospecto quiere escucharlo o no.

4. Ley de la selección

Su objetivo primordial es calificar al prospecto para saber si vale la pena intentar hacer negocio; para calificar debidamente, averigüe si la persona es capaz de pasar ciertas pruebas, de acuerdo al tipo de negocio y a la naturaleza del producto o servicio que venda. Dentro de su habilidad para seleccionar a un buen candidato, debe considerar cuando menos alguna de éstas variables: deseos, necesidades, sujeto decisor, proceso de decisión y capacidad económica.

5. Ley del hielo

Aceptar un error y aprender de él, son los rasgos fundamentales del carácter de un buen vendedor; aquel que pretenda vender por teléfono sin haber sido retroalimentado, sino únicamente en base a su habilidad, capacidad y experiencia, tarde o temprano quedará rezagado de las tácticas y técnicas de televenta.

6. Ley de la imaginación

Siempre tendrá que imaginarse a la otra persona con quien esté hablando. Piense y figúrese lo que está alrededor de la persona que está al teléfono con usted. Identifique, según la manera de hablar, cómo es esa persona; esto le ayudará a encontrar la forma de abrirle paso al objetivo de su llamada.

7. Ley del esfuerzo

Si no hay intención de comunicar y servir, ni de asumir una actitud positiva y amable, pero a la vez agresiva y profesional, mejor no efectúe la llamada. Si se quiere desarrollar todo un arte de vender por teléfono hay que ser, además, constante y abierto a recibir cualquier comentario, por bueno o malo que éste sea.

8. Ley del control

Toda llamada inicial debe tener las siguientes finalidades: calificar al prospecto; concertar una visita; conseguir que el prospecto acepte recibir y revisar la información por correo; pedir referencias de otras personas posiblemente interesadas en sus productos o servicios. Jamás permita que su correspondencia sea la que venda, ésta sólo sirve para reforzar su imagen y para crear vínculos de confianza con su prospecto; guíe a su cliente a lo largo del proceso de compra. Quien hace las preguntas controla la conversación, por lo que tendrá que manejar la llamada para realmente llevar al prospecto al punto de cierre.

9. Ley de la pregunta

La única manera de detectar las necesidades del cliente y los problemas que éste llegara a tener, es haciéndole preguntas; nunca proporcione características, beneficios, ventajas ni soluciones, sin antes haber planteado claramente la necesidad, su problemática y su eventual solución.

10. Ley de la objeción

Cuando la persona se siente obligada a tomar una decisión, recurre a las objeciones como vía para escaparse de la molestia de tener que decidir en ese momento. El televendedor sagaz es aquel que ayuda a su cliente a tomar la decisión. Cuando el prospecto objeta, significa que está interesado como para plantear dudas. En la medida que despierte interés en su prospecto y haga evidente su y la conveniencia de satisfacerla, entonces estará contribuyendo a facilitar la toma de la decisión de compra.

11. Ley de la táctica más eficaz

Recuerde los cuatro pasos fundamentales para el manejo de objeciones: ablande, aíse el problema, repítalo y sugiera una solución. Siempre piense lo siguiente: las personas no compran productos ni servicios, compran soluciones a sus problemas.

12. Ley del dolor

La toma de decisiones supone cierto conflicto. Evite palabras como "firme" o "suscríbese", que ponen al prospecto en estado de alerta; mejor use expresiones tales como "deme sus instrucciones" o "dése la oportunidad".

13. Ley de la verdad

Recuerde que el cliente siente que tiene la razón. Su función es lograr que su cliente llegue a la conclusión de que la solución que usted le ofrezca es la mejor, que quede verdaderamente convencido como para no arrepentirse después, sin importar si las suposiciones de su cliente son ciertas o no. No discuta si la persona puede o no pagar por el producto o servicio, pero sí hable acerca del valor del mismo.

14. Ley del cierre

Para cerrar una venta, tendrá que solicitarlo varias veces. Para incrementar su productividad, el momento preciso para hacerlo es justo después de haber cerrado un trato; tenga disponibles otros productos o servicios que le permitan cubrir otras necesidades e incrementar sus ventas, y sugiéralos inmediatamente. Hágale llegar a su cliente toda la documentación necesaria para formalizar la venta y haga posteriormente una llamada de seguimiento para ayudarle a resolver dudas y llenar los documentos.

15. Ley de la postventa

Es más fácil conseguir que el mismo cliente repita sus compras que conseguir un cliente nuevo; use el teléfono para brindarle a sus clientes servicio y atención, para fortalecer la relación con usted, con su producto o servicio y con la empresa. La atención telefónica le ahorrará tiempo y dinero a su cliente y logrará, a su vez, que se involucre más en lo que le ofrece. De esta manera conseguirá una mayor lealtad y generación de prospectos referenciados.

16. Ley de la utilidad

El único momento en que usted gana dinero mediante la venta por teléfono, es cuando hace precisamente eso: vender. Aproveche al máximo el tiempo durante sus llamadas y optimice su día: deje para las horas menos indicadas otro tipo de tareas, procurando delegarlas a otras personas. El seguimiento exacto de sus

actividades para vender por teléfono le ayudará a perfeccionar un método de trabajo y un estilo propio.

17. Ley de la percepción

El Telemarketing no es una guerra de productos y servicios, es una batalla de mensajes e ideas.

18. Ley del retrógrada

Los estudios y la instrucción en el campo de las televentas no terminan nunca. Cuando crea que ya lo sabe todo y se sienta conforme, empezará entonces a retroceder.

*** Lic. Diódoro Zúñiga Bello, gerente de Telemarketing de Pegaso PCS**