

**UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”
Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de
Andinatel S.A.**

Josefina Ayala Mora

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Josefina Ayala Mora

Quito, Septiembre del 2007

**UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”
Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de
Andinatel S.A.**

Autor: Josefina Ayala Mora

Tutor: Wilson Araque Jaramillo

Este trabajo fue escrito en la ciudad de Quito

2007

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo aplicar los conocimientos adquiridos en el Programa de Maestría en Dirección de Empresas, tomando en consideración lo aprendido en las materias de Metodología de la Investigación, Procesos, Indicadores de Gestión y Estrategia Operacional a lo largo de dos años académicos. Con estos elementos la pregunta central es: ¿Es posible implementar un BSC en el Call Center de Andinatel S.A.?

Es mi interés aplicar la herramienta Balanced Scorecard (BSC) en la Gerencia de Call Center de Andinatel S.A., debido a que al momento no existe en esta área un instrumento de medición de indicadores que posibilite tomar acciones de mejora; así también, al inicio de la carrera realicé investigaciones sobre como mejorar los procesos y cuales serían las alternativas de solución para satisfacer al cliente a través de este punto de contacto. Esto me ha permitido mejorar mi formación profesional presentado propuestas, mismas se han servido de aporte para lograr varios objetivos de mi Empresa en el área de estudio, la cual atiende al 70% de clientes, un promedio de 900.000 usuarios, distribuidos en 12 provincias de cobertura, maneja cerca de 6'000.000 millones de minutos al mes con la intervención de una plataforma tecnológica VoIP (voz sobre IP) y 300 agentes telefónicos que trabajan en turnos de 6 horas los 365 días del año.

He solicitado a ANDINATEL S.A., lugar en donde laboro desde hace seis años, me permita realizar un estudio en una sus áreas funcionales, para lo cual utilizaré varios datos referenciales que servirán para este fin académico

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Al concluir el presente trabajo haré uso de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral del Call Center de Andinatel S.A. para lograr que el sistema de indicadores presentado posibilite crear un Proyecto de Mejora Continua y de esta manera aportar para la obtención de incremento de rentabilidad y satisfacción del cliente.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
Capítulo I – DESCRIPCIÓN DE ANDINATEL S.A.	
1.1 ¿Qué es Andinatel S.A.?	8
1.1.1 ¿Cómo nació la Empresa?	8
1.1.2 Misión y Visión	10
1.1.3 Valores Corporativos	11
1.1.4 Política de Calidad	12
1.1.5 Estructura de la Empresa	13
1.1.6 Plan Estratégico	14
1.2 Área Funcional – Call Center	17
1.2.1 ¿Qué es el Call Center?	17
1.2.2 Filosofía, organización y estructura	17
1.2.2.1 Misión y Visión	17
1.2.2.2 Objetivos generales	18
1.2.2.3 Organización	18
1.2.2.4 Estructura	19
1.2.3 Esquema tecnológico	20
1.2.4 Front con funcionalidad de IVR	21
1.2.5 Dimensionamiento	23

	Pag.
Capítulo II – SUSTENTACIÓN TEÓRICA DEL BSC	
2.1 Utilización de la metodología BSC	29
2.1.1 ¿Por qué utilizar BSC?	29
2.1.2 El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	31
2.1.3 Introducir la estrategia en la organización	33
2.2. Cuatro perspectivas en las que se basa el BSC	34
2.2.1 Perspectiva Financiera	35
2.2.2 Perspectiva Cliente	36
2.2.3 Perspectiva Procesos	37
2.2.4 Perspectiva Innovación y Aprendizaje	38
2.3 Cuadro de Mando Integral	41
2.3.1 Vinculación de los indicadores del CMI	42
2.3.2 Proceso de implantación del CMI	43
2.3.3 Construcción del CMI	44
Capítulo III – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CALL CENTER	
3.1. Diagnóstico hacia adentro	48
3.2. Diagnóstico hacia fuera	53
3.3. Análisis FODA	55
Capítulo IV – DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN EL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.	
4.1 Aplicación de Estrategias	59
4.2 Objetivos estratégicos	60

	Pag.
4.3 Mapa Estratégico	61
4.4 Definición de los indicadores de gestión críticos relacionados a los objetivos estratégicos.	62
4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral	67
4.6 Identificación de oportunidades de mejora y feedback	68
 Capítulo V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexos	72

Capítulo I – DESCRIPCIÓN DE ANDINATEL S.A.

1.1 ¿Qué es Andinatel S.A.?

1.1.1 ¿Cómo nació la Empresa?

En los últimos años y a partir del proceso de escisión de la antigua empresa EMETEL S.A.¹ en los nuevos entes ANDINATEL Y PACIFICTEL, el mercado y el desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación, han obligado a las entidades encargadas del funcionamiento, administración y prestación de servicios, a implementar medidas acordes con los requerimientos del mercado y las exigencias tanto de la demanda como del uso de cada vez más modernas tecnologías.

Mediante escrituras públicas de escisión y rectificatoria de escisión, legalizadas ante el notario Vigésimo Séptimo del cantón Quito el 26 de septiembre y el 14 de noviembre de 1997, respectivamente, se establece la división de EMETEL S.A. Estos testimonios de escritura son presentados en la superintendencia de compañías, con la solicitud para su correspondiente aprobación.

El 17 de noviembre de 1997, la Superintendencia de Compañías aprueba la escisión y solicita al Registrador Mercantil del cantón Quito, Distrito Metropolitano, la inscripción de las escrituras de la resolución aprobatoria y la creación de ANDINATEL S. A.

En marzo del 2000, se reforma de manera sustancial la Ley de Telecomunicaciones al abrir, de acuerdo a la Ley para la Transformación Económica, todos los servicios a la libre competencia, esta apertura del mercado se fijó para el 2002.

¹ Empresa Ecuatoriana de Telecomunicaciones S.A.

De acuerdo a la Ley de Transformación Económica de marzo del 2000, se crea el FODETEL², para fomentar el desarrollo de las áreas rurales y urbano-marginales.

El 30 de Agosto de 2001 se presenta la Agenda Nacional de Conectividad, que busca garantizar a todas las personas en el territorio nacional el acceso a los beneficios de la tecnología y telecomunicaciones.

El 2 de enero de 2002, se hizo oficial la Apertura del Mercado de las Telecomunicaciones, la misma que inicia su camino con el proceso de subasta de las redes de acceso inalámbrico de tecnología Wireless Local Loop (WLL). El 17 de Abril del 2002, se aprueba la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos.

El mismo día se publica el nuevo Reglamento de Servicio de Telefonía Pública, que tiene por objeto regular la instalación, presentación y explotación del servicio de telefonía pública.

El Reglamento define que el servicio de telefonía pública es aquel que se presta por medio de la instalación, operación y explotación de equipos terminales de uso público y que permite el acceso al servicio de telefonía local, telefonía de larga distancia nacional, larga distancia internacional y otros servicios.

El 21 de Junio de 2002, el CONATEL³ convoca públicamente, a nivel nacional e internacional, al proceso de subasta y adjudicación de la tercera banda móvil.

² Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones

³ Consejo Nacional de Telecomunicaciones

El 6 de Noviembre del 2002 se interpone un recurso de amparo que paraliza momentáneamente el proceso de subasta y adjudicación de una tercera banda móvil.

El 2 de enero del 2002, mediante resolución de la Primera Sala del Tribunal Constitucional, se niega dicho recurso, dando paso para que el proceso de subasta finalice con la apertura del sobre que contiene las ofertas económicas, siendo ANDINATEL S.A. la única oferente para adjudicarse la licencia del Servicio Móvil Avanzado de Telecomunicaciones⁴ ANDINATEL S.A., es una empresa ecuatoriana de derecho privado, que brinda servicios integrales de telecomunicaciones, telefonía datos e Internet de acuerdo con las exigencias del mercado y en base a tecnología de punta. Esta empresa cuyo accionista único es el Fondo de Solidaridad, que es una institución gubernamental, tiene como misión el desarrollo nacional de las telecomunicaciones y el acceso universal.

En diciembre de 2006 ANDINATEL S.A. es certificada bajo la ISO 9001-2000, la cual avala sus procesos, la orientación de la empresa esta orientada a la satisfacción de las exigencias del cliente; en base a estándares internacionales y nacionales de calidad. Su visión, misión, valores y política de calidad son:

1.1.2 Misión y Visión

Misión

“ANDINATEL S.A. comunica al Ecuador, brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad, garantizando valor para sus clientes, accionistas y colaboradores, contribuyendo al desarrollo nacional”

¹ ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., Enero 2003

Visión

“Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones”

1.1.3 Valores Corporativos

Los valores que establecen el comportamiento de la organización son:

- **Ética y transparencia**

En ANDINATEL S. A., promovemos la honestidad en nuestros actos, trabajamos con responsabilidad social, intolerancia frente a la corrupción.

- **Primero el cliente**

Mantenemos un compromiso de servicio enfocado en nuestros clientes, en la satisfacción de sus necesidades.

- **Compromiso con la organización**

En Andinatel S.A. valoramos la fortaleza de nuestra identidad institucional y la fomentamos con responsabilidad y compromiso con el cambio.

- **Trabajo conjunto**

En Andinatel S.A. trabajamos en equipo, con eficacia, profesionalismo y proactividad, sumando esfuerzos individuales que apuntan a cumplir las metas de nuestra organización.

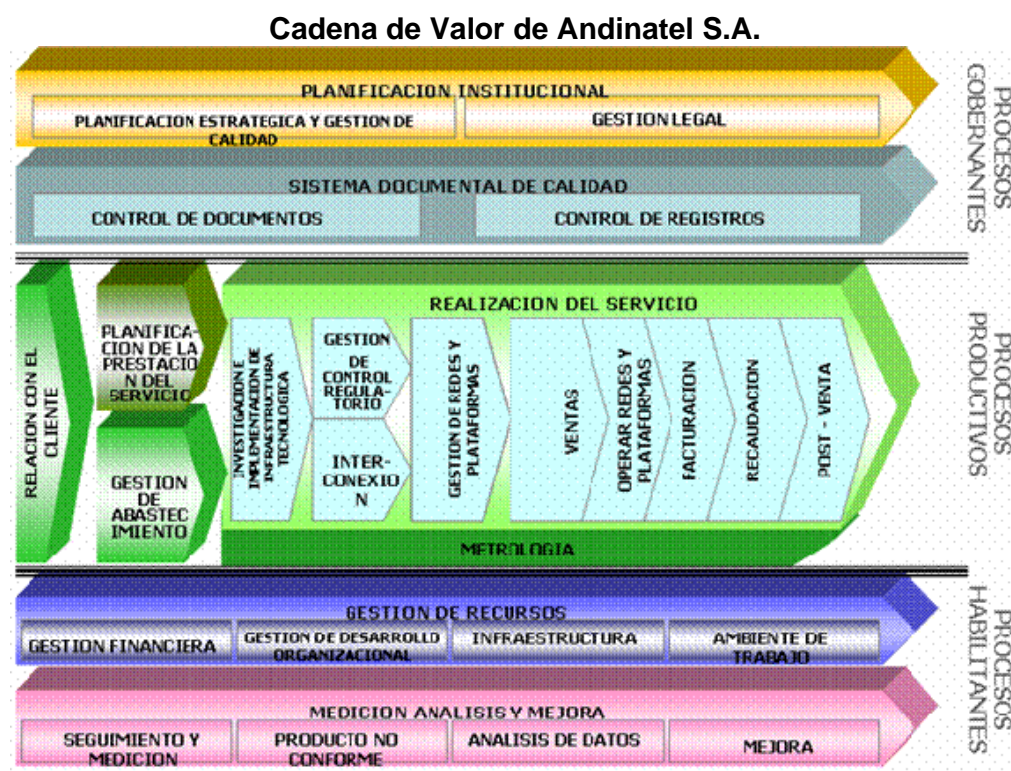
- **Competitividad**

En Andinatel S.A. alcanzamos nuestros objetivos mediante la innovación permanente y flexibilidad empresarial para adaptarnos a nuevos entornos y exigencias del mercado.⁵

1.1.4 Política de Calidad

La política de calidad establecida en el Manual de Gestión de la Calidad para ANDINATEL S.A. se define de la siguiente manera:

“Proveer servicios de telecomunicaciones: telefonía, datos e Internet de acuerdo con los más altos estándares de calidad de los mercados en los que participamos. Nos comprometemos a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, legales y reglamentarias. Administramos por objetivos, con revisiones periódicas y fomentamos la mejora continua.”⁶



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

⁵ ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., enero 2003

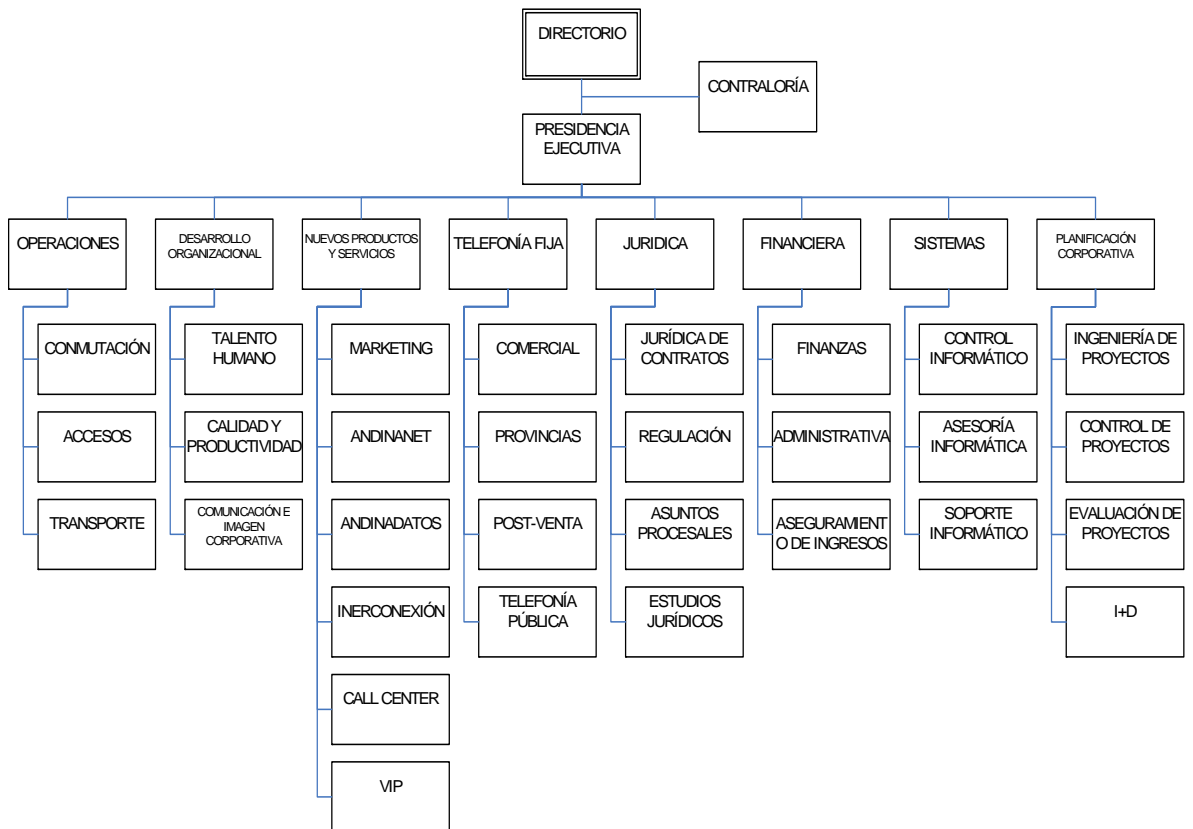
⁶ Manual de Gestión de la Calidad – Andinatel S.A.

1.15 Estructura de la Empresa

Andinatel S.A. mantiene una estructura piramidal que se maneja a través de un directorio conformado por cinco miembros liderados de un presidente; el área de contraloría se encarga de auditar y realizar control interno sobre todos los procesos de la empresa; el Presidente Ejecutivo es el responsable del manejo administrativo y operativo de la organización, soportado por ocho vicepresidencias y estas a su vez apoyadas por treinta gerencias.

A continuación el grafico correspondiente a lo indicado.

ESTRUCTURA DE ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

1.1.6 Plan Estratégico

Los objetivos previstos por ANDINATEL S.A. para el respectivo año son:

- Incrementar valor
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar la gestión de procesos
- Maximizar capital humano y tecnología de la información

La Presidencia Ejecutiva de ANDINATEL S.A. asegura que se identifican y planifican los procesos y los recursos necesarios para alcanzar los Objetivos de Calidad. Para establecer los Objetivos se toma como referencias las siguientes fuentes: la estrategia de la organización, la evaluación del comportamiento de productos y procesos, nuevas necesidades del mercado, y oportunidades de mejora.

Esta planificación del Sistema de Gestión de Calidad se evidencia en el registro planificación de la mejora continua y asegura que los cambios se realizan de una forma controlada y que durante el cambio se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para una eficaz administración del Sistema de Gestión de la Calidad ANDINATEL S.A. incluye los siguientes elementos:

- Definición de responsabilidad y autoridad.
- Definición del Representante de la Dirección.
- El flujo de la comunicación interna.

La Presidencia Ejecutiva de ANDINATEL S.A. define y comunica las funciones y sus interrelaciones dentro de la organización, incluyendo las responsabilidades y autoridad, con el fin de facilitar una Gestión de la Calidad

eficaz mediante el Organigrama y la Matriz de Funciones y Responsabilidades. De manera coherente con lo establecido en el capítulo 6.2 Recursos Humanos en el Organigrama se identifica al personal que afecta a la conformidad del Servicio, y en la Matriz de Funciones y Responsabilidades se determina la autoridad y participación de cada función en los diferentes elementos del Sistema.

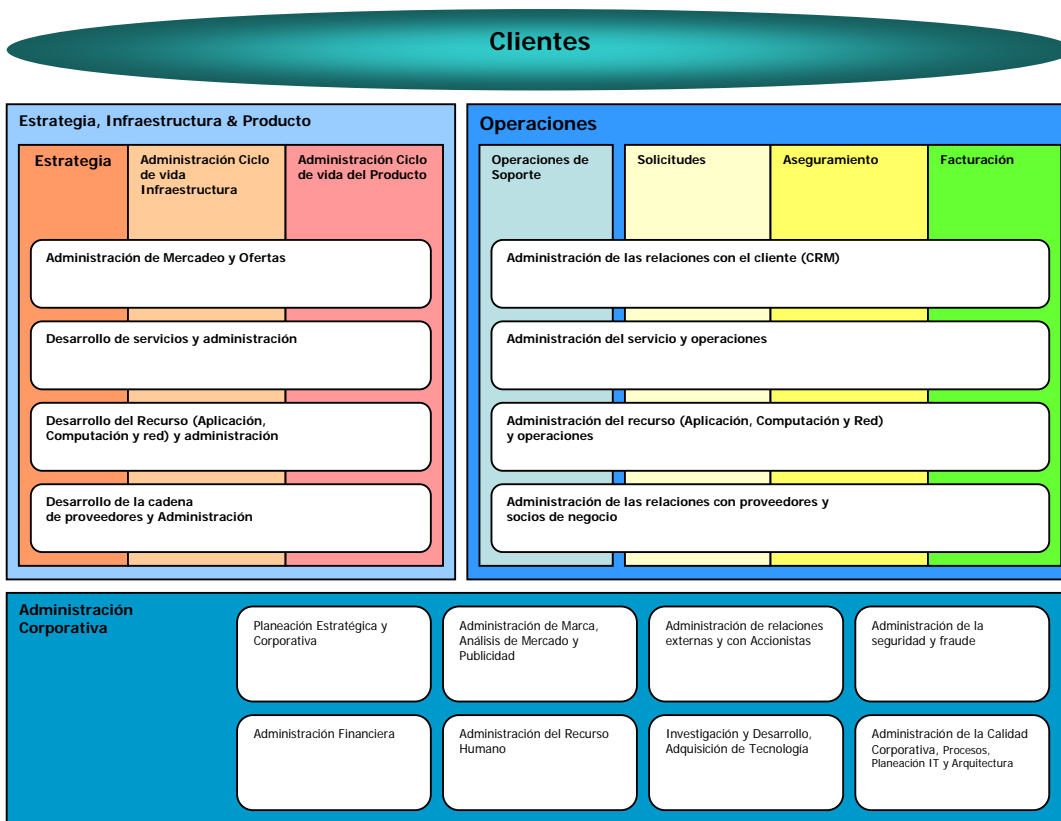
La revisión por parte de la Administración incluye el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora relativos a:

- Los resultados de las auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Funcionamiento de los procesos y conformidad de producto.
- Situación de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de las anteriores revisiones del sistema.
- Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad⁷.

Este es el esquema principal a través del cual se puede identificar la planificación estratégica de Andinatel S.A., tomando como punto de partida principal EL CLIENTE, seguimos por la definición de estrategias, infraestructura y productos, administrados por el servicio de operaciones. Todos estos procesos cuentan con el soporte de áreas corporativas de apoyo tales como administración de Talento Humano, Financiera, Marketing, etc.

⁷ Manual de Gestión de la Calidad – Andinatel S.A.

GRÁFICO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

1.2 Área funcional del Call Center

1.2.1 ¿Qué es el Call Center?



El Call Center, es una unidad de negocio, que por su naturaleza se ha convertido en la herramienta más útil para potencializar los procesos de ventas y mercadeo a nivel nacional.

En telecomunicaciones hoy en día se maneja el concepto de contactos, es decir que los canales de comunicaciones pueden tener por una misma vía señales de Voz, Datos e Imagen para contactarse con los clientes.

Es así que los Call Center evolucionaron a ser hoy en día; centros de contacto o Contact Center, ya que los agentes ahora pueden ser receptores multicanal y tienen la posibilidad de conexión interna y externa ya sea por voz, datos o imagen en forma bidireccional.

1.2.2 Filosofía, organización y estructura

1.2.2.1 Misión y Visión

Misión

Formar un **Contact Center** que cumpla con estándares de calidad mundial y que pueda ofrecer posibilidades de negocio y servicio a sus clientes.

Visión

Nuestra unidad de negocio ahora debe ser un **Contact Center**, con tecnología de 4ta Generación, con la capacidad de ofrecer servicios de comunicación y contactos para los clientes de **ANDINATEL S.A.** y

TELECSA, además de ser proveedores de servicios de call center para empresas locales e internacionales.

1.2.2.2 Objetivos generales

Incremento de ingresos

- Rentabilidad del centro de servicios de Tráfico Nacional
- Rentabilidad del centro de servicios de Trafico Intencional
- Alquiler de servicios de plataforma

Nivel de Servicio

- Alcanzar y mantener estándares de servicio de calidad mundial de Call Center

99.% de los contactos atendidos en menos de 15 segundos

- 1 % de llamadas abandonadas
- 80% de productividad del personal
- 80% de satisfacción del cliente

Servicio al Cliente

- Orientar el 100% de la operación del Contac Center⁸ hacia las necesidades del cliente
- Garantizar que el 80% de los requerimientos del cliente han sido ingresados, atendidos y concluidos satisfactoriamente en menos de 5 minutos

1.2.2.3 Organización

El Call Center para su mejor organización se divide en 5 áreas:

- TRANSACCIONAL- Tramitación de llamadas internacionales
- SERVICIO DE INFORMACIÓN - Guía comercial y residencial

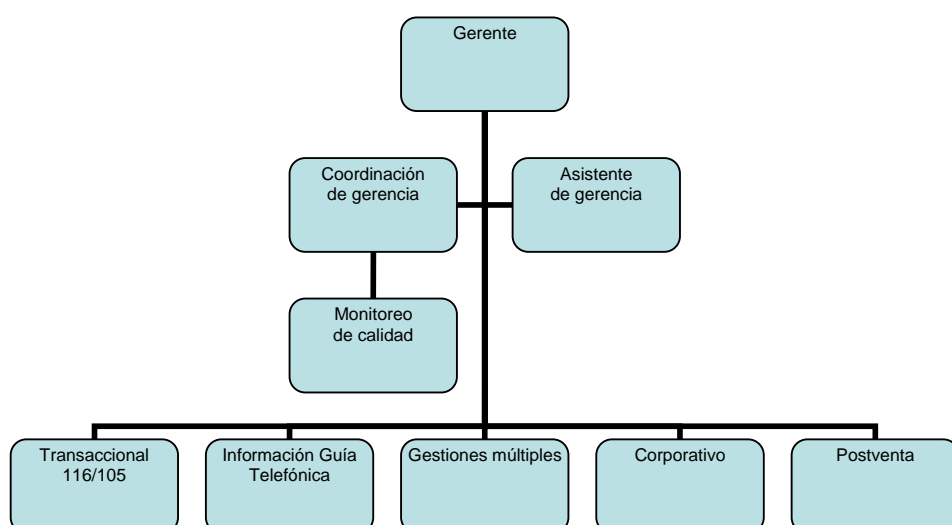
⁸ Otra denominación dada al Call Center

- GESTIONES MULTIPLES – Reparación y reclamos de facturación
- CORPORATIVO – Net, Datos , Elite
- POSTVENTA – Mediciones de satisfacción, venta cruzada

1.2.2.4 Estructura

El Call Center de Andinatel S.A. esta administrado por un Gerente⁹ con el soporte de una Asistente de Gerencia, hacia abajo tenemos la coordinación de Gerencia que brinda apoyo en cuanto a los procesos, tiempos de respuesta, manejo de talento humano y monitoreo de calidad. A su vez la estructura se asienta sobre cinco áreas o centros de servicio distribuidos de acuerdo a las necesidades del cliente, mismo que es atendido por un total de trescientos veinte y un agentes en turnos de 6 horas los 365 días del año.

ESTRUCTURA DEL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

⁹ Nombrado por la administración de turno – cargo de libre remoción

1.2.3 Esquema Tecnológico del Call Center

La plataforma del Call Center de Andinatel S.A. está estructurada sobre un aplicativo de marca TELESOFT, la misma que trabaja bajo tecnología de voz sobre IP, la misma que tiene capacidad para manejar trescientos contactos simultáneos y con ciento cincuenta posiciones de agente.

Todas las llamadas entran a la central de conmutación (SOTX3000), la cual es una central pública, esta convierte la llamada telefónica analógica en voz sobre IP, misma que es reorientada a la plataforma de Call Center, ésta recibe la llamada a través de un aplicativo IVR¹⁰, el es un árbol de ayuda para que el cliente escoja el tipo de información o servicio que requiere.

La plataforma de Call Center tiene un sistema ACD¹¹, el cual es un distribuidor de llamadas hacia los grupos designados para atender la opción que el cliente escogió en el IVR de recepción.

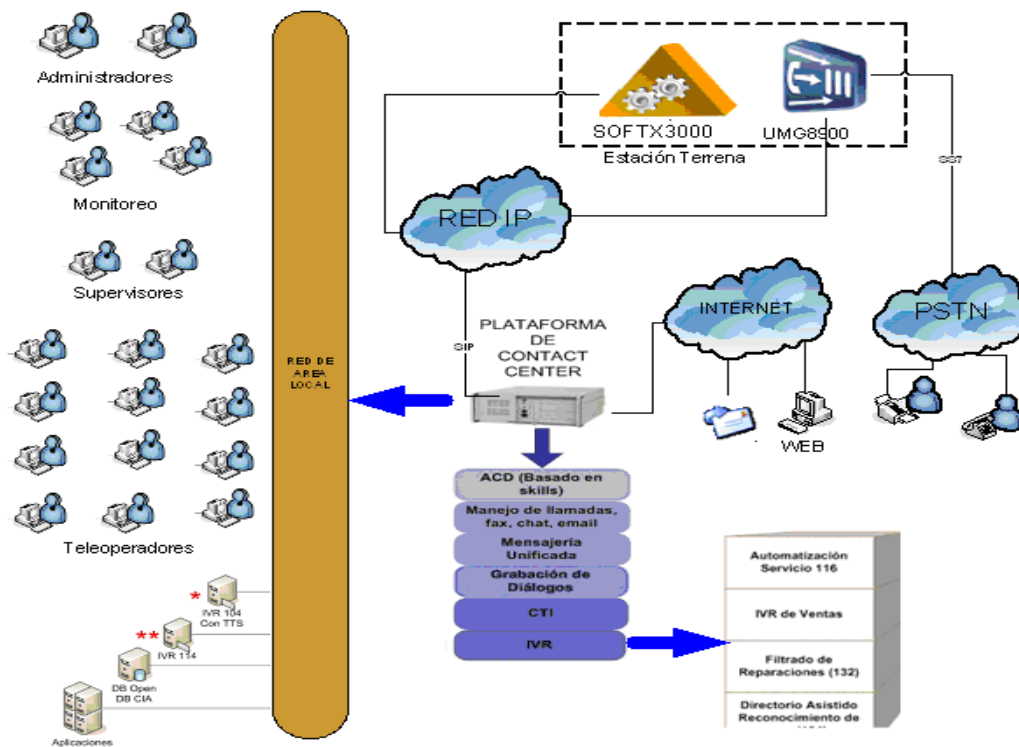
Los grupos de trabajo están organizados por habilidades, es decir se conforman varios grupos de agentes para atender los servicios que el cliente requiere.

A continuación grafica lo descrito:

¹⁰ Interactive Voice Response

¹¹ Automatic Call Distributor – Distribuidor automático de llamadas

GRAFICO DE ESQUEMA TECNOLÓGICO DEL CALL CENTER



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Call Center

1.2.4. Front con funcionalidad de IVR (No. 100)

La modalidad de de servicios del Call Center es recibir todas las llamadas a través de un aplicativo IVR (Interactive Voce Responce), el cual es una grabación que orienta al cliente para que navegue en el sistema y direcciona al servicio que requiere.

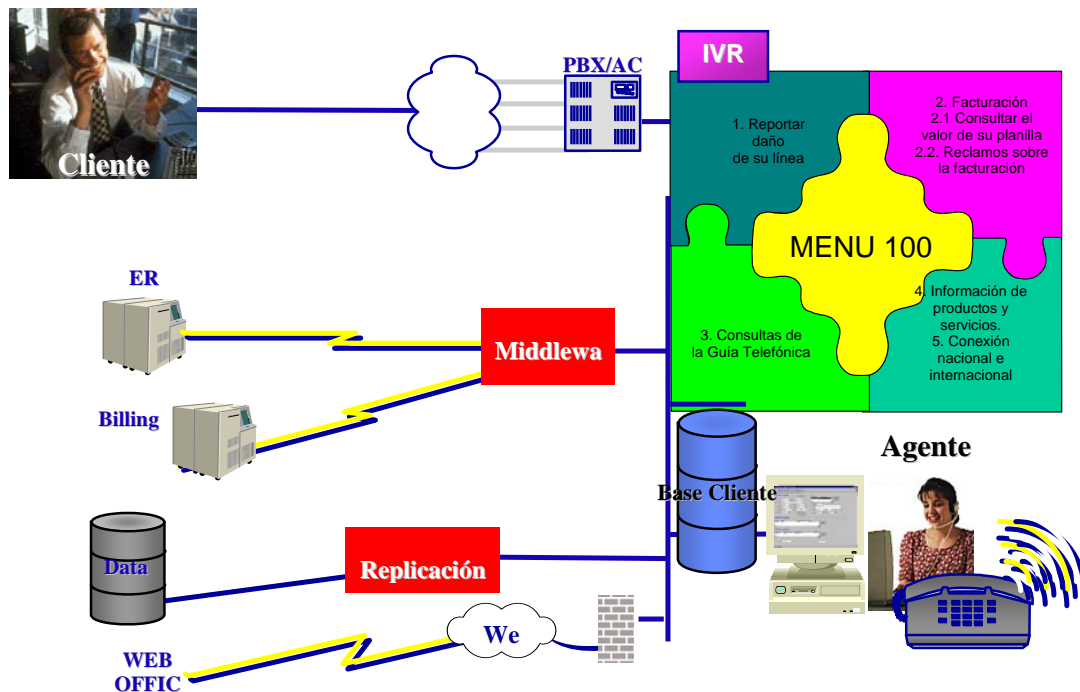
Dentro de los aplicativos IVR el Call Center tiene dos servicios que son totalmente automáticos, es decir que no existe un operador que maneje la

llamada, estos son: Servicio de Llamadas Nacional (IVR 105) y el Servicio de Consulta de Saldos (IVR 114).

El front de atención al cliente semiautomático tiene un árbol de opciones para contactarse con un agente según la necesidad del usuario. El aplicativo IVR cuenta con una serie de mensajes pregrabados que indican al usuario que número a marcar para que el cliente programe su llamada.

La configuración de un menú con opciones de servicio automatizado para priorización de clientes permite ahorrar tiempo y direccionar al usuario. En el siguiente gráfico se explica de manera didáctica su funcionamiento.

GRAFICO DE DIAGRAMA DE UN APLICATIVO IVR



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Call Center

1.2.5 Dimensionamiento

Para realizar el dimensionamiento del Call Center se toma registros diarios del total de llamadas contestadas y llamadas abandonadas, lo cual nos da el total de llamadas diarias recibidas a través de la plataforma.

El comportamiento diario de las llamadas recibidas varía de acuerdo al día de la semana, los días picos son lunes y martes, tendiendo a una baja del 90% para los fines de semana. En la programación del número de agentes se toma en cuenta la variabilidad de la demanda por tal razón los roles de trabajo están diseñados para que los días de mayor demanda exista mayor número de personas en capacidad de atender la demanda los días pico.

Los calendarios y turnos de trabajo están bajo la responsabilidad del área de Soporte y Monitoreo del Call Center, ya que son los encargados de realizar las mediciones diarias del comportamiento de la demanda. Los pronósticos los realizan en forma mensual y pueden ser ajustados semanalmente de acuerdo a la necesidad. Existen días atípicos, por ejemplo como siniestros que obligan a realizar dimensionamientos emergentes para atender la contingencia, para lo cual se realizan cálculos con demandas máximas, tomando en cuenta la capacidad total de respuesta del Call Center.

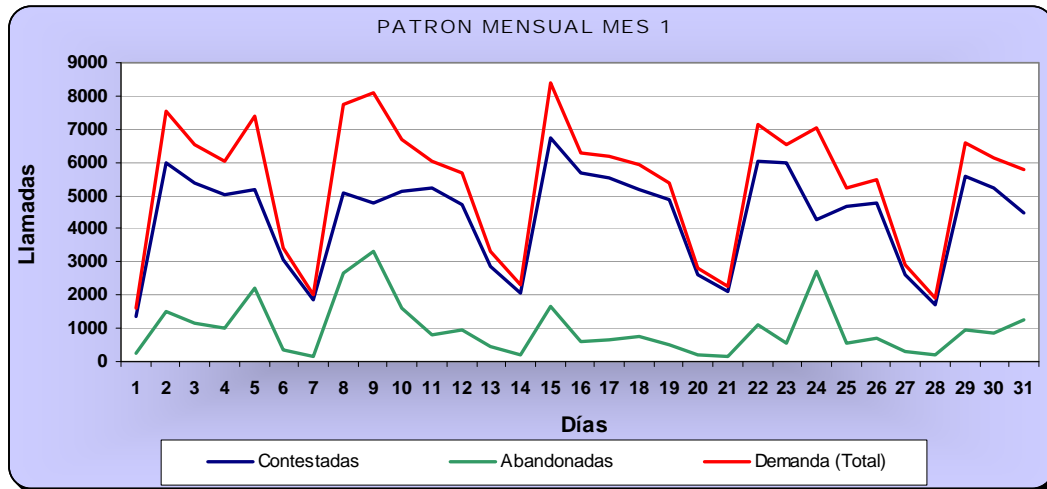
El Call Center de Andinatel está dimensionado para atender el 89% de demanda mensual¹².

En el siguiente gráfico se observa un patrón mensual del comportamiento del Call Center de Información de Guía Telefónica. Los picos más altos corresponde a los días lunes y martes y los picos más bajos, a los fines de semana.

¹² Datos tomados de la Gerencia de Call Center

Se puede apreciar en el grafico la demanda no atendida, la misma que está dentro de los parámetros de pérdida calculados para no bajar de un nivel de servicio del 80% (línea color verde).

GRÁFICO DE PATRÓN DE COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LLAMADAS



Fuente: Andinatel S.A.

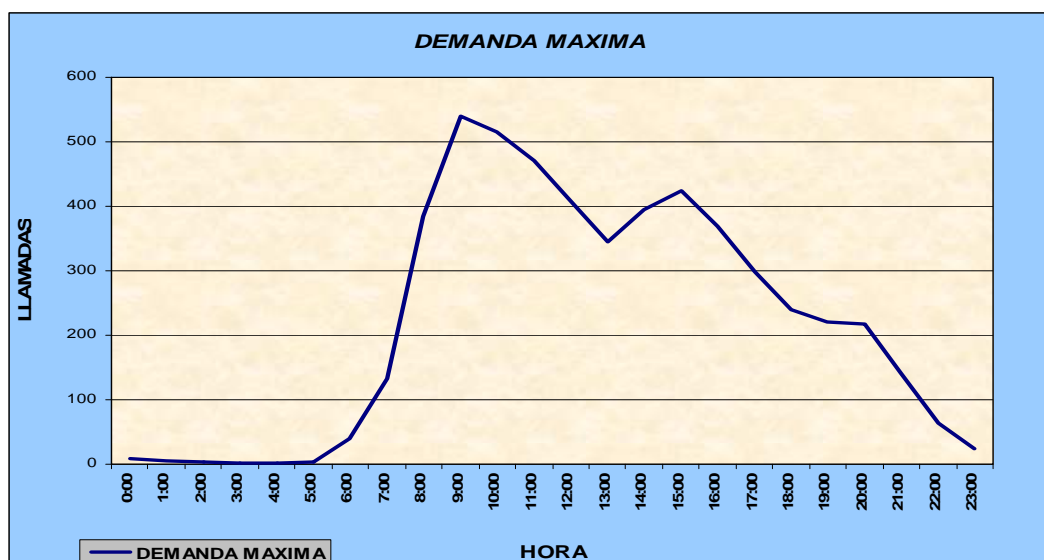
Elaboración: El autor

Dentro de la demanda diaria también se observa un comportamiento en base a las horas del día, produciéndose los picos más altos en los horarios de 08h00 a 12h00, con una baja de demanda de casi el 99% en horas entre las 00h00 y las 05h00.

Es un comportamiento estándar que se mantiene todos los meses del año, variando únicamente en el número de llamadas.

En el siguiente grafico se explica lo antes indicado:

GRÁFICO DE DEMANDA DE LLAMADAS HORAS PICO



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: El autor

A continuación se indica el número de personal requerido para cubrir el servicio de Atención de Reparaciones (Servicios Múltiples – 132), para lo cual se considera el día de mayor demanda para realizar el cálculo de posiciones habilitadas. El siguiente cuadro se visualiza el número de horarios disponibles con relación a la demanda observada; la matriz realiza un cálculo de horarios vs. posiciones requeridas.

GRÁFICO DE HORARIOS VS. POSICIONES REQUERIDAS



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: El autor

En la simulación se calcula el número de personas por turno para cubrir la demanda proyectada.

Las matrices y simulaciones fueron levantadas por los técnicos del área de Call Center, con la ayuda de herramientas informáticas (work force management)¹³

¹³ Los datos para la elaboración de gráficos fueron tomados de la Gerencia de Call Center

Capítulo II – SUSTENTACIÓN TEÓRICA DEL BSC

2.1 Utilización de la metodología BSC

2.1.1 ¿Por qué utilizar BSC?

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa, o los incentivos de los directivos, entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaban estas medidas de carácter exclusivamente financiero, hasta que la fuerza competitiva de las empresas americanas declinó a principios de los 80. Las nuevas circunstancias obligaban, “a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras”¹⁴ Por ello, de acuerdo con Kaplan, el ámbito de la contabilidad de gestión no sólo ha de contemplar medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, ya que los objetivos financieros probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo.

No es nuevo, sin embargo, el reciente interés en la combinación de medidas financieras y no financieras. Al menos desde principios de siglo, empresas y a veces sectores enteros, han intentado complementar sus medidas operativas con alguna indicación de resultados no financieros.

¹⁴ Kaplan R y Norton D – “*El Cuadro de Mando Integral*” 1983 pag. 42

Pero ha sido en los últimos años cuando se ha asumido con carácter general la insuficiencia de las medidas o indicadores financieros como consecuencia de la observación de que existen múltiples variables cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de la empresa y que, sin embargo, no son susceptibles de valoración económica.

Por otra parte, la gestión de la calidad total (TQM)¹⁵ ha destacado la importancia de la integración de medidas no financieras en los sistemas de contabilidad de gestión.

Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo, de la organización (ejemplos: satisfacción de los clientes, tendencias en los gustos de los consumidores, moral de los empleados, tiempos de ciclo, calidad, innovación, flexibilidad) y permitan la toma de decisiones y el control.

En la literatura existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de una modelización de la realidad empresarial, como el Balanced Scorecard, la Pirámide de Rendimientos o el Tableau de Bord, aunque el diseño del mismo, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, y podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.

En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y

¹⁵ Total Quality Management – Gestión de la Calidad Total

coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización.¹⁶

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

2.1.2 El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

El BSC fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton como un sistema de medida del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, tratándose por tanto de la materialización en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes.

¹⁶ Sitio web www.tablerodecomando.com.ar , 20 Agosto 2007

Una de las ideas centrales en los primeros escritos fue vincular las medidas del BSC con la estrategia organizacional. Los escritos más recientes refuerzan su desarrollo desde un sistema de medida del rendimiento hacia un sistema de gestión estratégica. Aparte de enlazar las medidas a la visión y a la estrategia, las medidas deberían también vincularse entre ellas siguiendo una serie de relaciones causa-efecto. Además, el sistema de gestión estratégica implica el uso del BSC para fijación de objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación y presupuestación, y aprendizaje y feedback estratégicos. Como se señala “el BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo”¹⁷. Aunque en realidad, la necesidad de medidas del rendimiento no financieras y su vinculación a las estrategias se había puesto de manifiesto con anterioridad. La principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores. Con este enfoque se pretende cumplir con un doble requerimiento: (1) por una parte, ofrecer información relevante y oportuna para agilizar el proceso de toma de decisiones, (2) por otra, comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la empresa. Así, la implantación del BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la ejecución de acciones concretas.

¹⁷ Kaplan y Norton “*El Cuadro de Mando Integral*” 1996a, p. 75

Es decir, a través de los indicadores recogidos en el BSC se pretende explicar la estrategia de la organización y traducirla en acciones.¹⁸

2.1.3 Introducir la estrategia en la organización

Si los indicadores financieros llevaban a cometer errores en las empresas, ¿qué indicadores le ayudarían a actuar correctamente?. La respuesta resultó ser obvia: ¡Medir la estrategia! En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral: financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. Aunque no nos hayamos dado cuenta en su momento, el cuadro de mando integral pronto se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para hacer frente a ese 90% de fracasos¹⁹.

El cuadro de mando integral hizo posible que las empresas de éxito construyeran un nuevo tipo de sistema de gestión, diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema de gestión tenía tres dimensiones claramente destacadas:

1.- *Estrategia*.- Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El cuadro de mando integral permitía a las organizaciones, por primera vez, describieran y comunicaran su estrategia de forma que se comprendiera y se aplicara.

2.- *Enfoque*.- Crear un enfoque muy fuerte. Con el cuadro de mando integral como ayuda de “navegación”, cada recursos y cada actividad de la organización quedaba alineado con la estrategia.

¹⁸ Sitio web www.tablerodecomando.com.ar , 20 Agosto 2007

¹⁹ Robert S.Kaplan–David P.Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona,Gestión2000

3.- *Organización.*- Movilizar a los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El cuadro de mando integral proporciona la lógica y arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales

El cuadro de mando integral permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización²⁰

En el siguiente cuadro se indica los principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

2.2 Cuatro perspectivas en las que se basa el BSC

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada.

²⁰ Robert S.Kaplan–David P.Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona,Gestión2000



Fuente: Seminario de Balanced Scorecard
Elaboración: Empresa CAPITAL

2.2.1 Perspectiva Financiera

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice DuPont
- Índice de rendimiento del capital invertido

2.2.2 Perspectiva Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

2.2.3 Perspectiva Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos relacionados al Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

2.2.4 Perspectiva Innovación y el Aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Es poco flexible y cuestionadora esta perspectiva ya que se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos

tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

EJEMPLOS DE INDICADORES POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA	INDICADORES FRECUENTES	
	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FINANCIERA	Medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez y disponibilidad de caja. • Margen operativo y neto. • Solvencia y endeudamiento. • EBITDA y valor agregado. • Rentabilidad del activo y del patrimonio.
COMERCIAL	Medir el resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa y la satisfacción de sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de visitas a prospectos. • % participación mercado. • % cumplimiento presupuesto. • Número de clientes nuevos/actuales. • Número de productos vendidos. • Antigüedad de los clientes. • Productos/cliente. • Ventas (\$ y unidades). • Gastos de ventas. • Nivel satisfacción del cliente.
ADMINISTRATIVA	Medir la eficiencia en el uso de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de productividad. • Estándares de servicio. • Costos por servicio Vs precios de mercado.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Verificar el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • % rotación y encuestas de clima. • Uso información y tecnología. • Gerencia de conocimiento • % actualización e innovación.

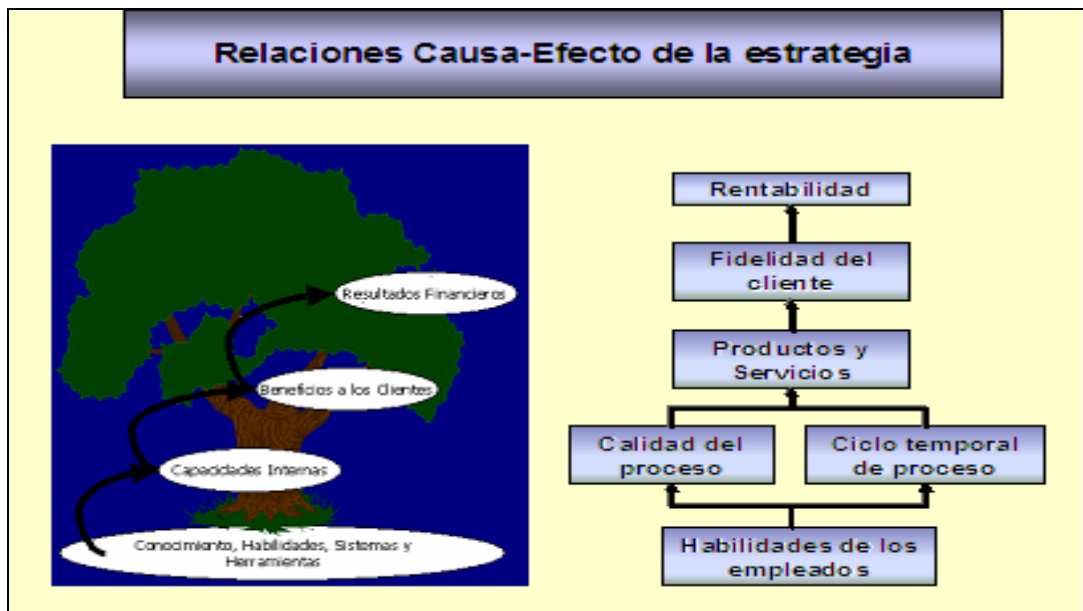
Fuente: Curso de Indicadores de Gestión

Elaboración: Ing. Eduardo Gabela

2.3 Cuadro de Mando Integral

El mapa estratégico también se lo puede llamar mapa causal ya que en él se puede observar con mucha facilidad la causa - efecto entre los objetivos inferiores con los objetivos superiores. Al mirar el mapa estratégico se debe percibir con facilidad la estrategia de la empresa.

En el siguiente gráfico se define claramente las relaciones causa efecto de la estrategia interpretando la lectura de abajo hacia arriba.



Fuente: Seminario de Balanced Scorecard

Elaboración: Empresa CAPITAL

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los CMI²¹:

²¹ Cuadro de Mando Integral, también llamado Tablero de Comando o Sistema Balanceado de Indicadores

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

2.3.1 Vinculación de los indicadores del CMI

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

2.3.2 Proceso de implantación del CMI

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante.

El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener **Feedback** para aprender sobre la estrategia y mejorarla

2.3.3 Construcción del CMI

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas.

- **A -Orientación al diseño**

Etapas I- Empresa, Fórmula de éxito. Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión,

visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

Etapa II - Los empresarios y los conceptos de administración.

Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

- **B – Arquitectura de Indicadores.**

Etapa III- El Cuadro de Mando para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización.

Etapa IV – Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

Etapa V - Remuneración variable, transformación empresarial. Uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

Etapa VI – Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa VII - Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

- **C - Informático.**

Etapa VIII – Sistema de Información Gerencial. Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de **INTERNET** y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos.

- **D – Utilización.**

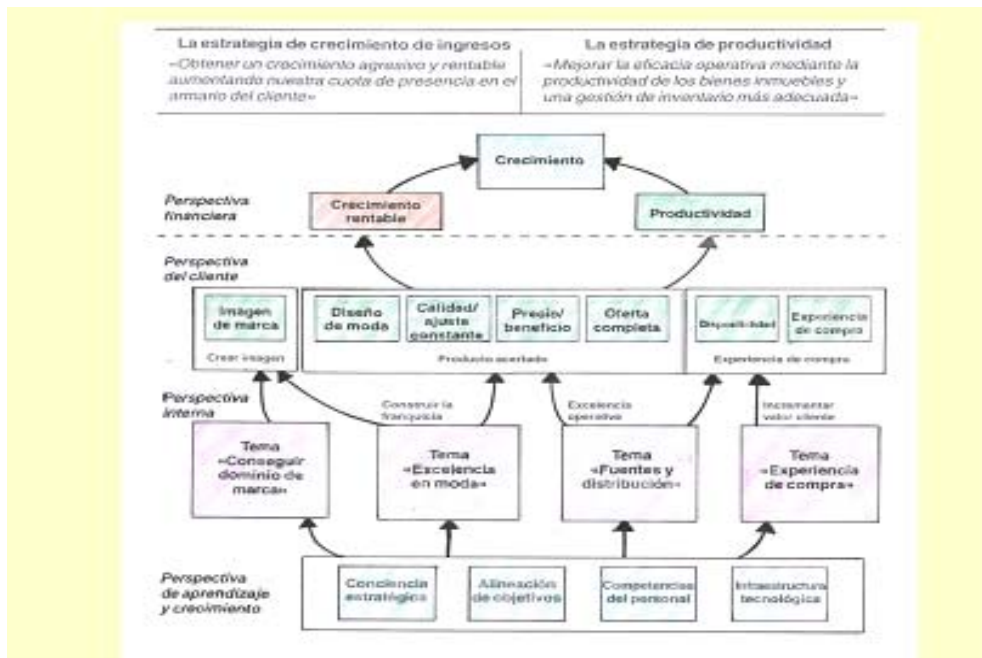
Etapa IX - Comunicación y Capacitación. La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el **Feedback**.

Etapa X - Integración con toda la empresa y sus procesos. El CMI deberá integrarse al proceso de planificación y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El Cuadro de Mando Integral, no es un documento único válido para todos los estamentos de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.²²

GRÁFICO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton
Elaboración: Los autores

²² Martínez Francisco Documento *El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de control*, pgs. 4,5, Cuba

Capítulo III – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CALL CENTER

Dentro del desarrollo de esta investigación para elaborar un diagnóstico situacional del CALL CENTER, se realizará un análisis FODA, mismo que nos orientará a generar las estrategias empresariales que nos servirán para la definición de los indicadores y concluir con la estructura del CMI; previamente se presentará un diagnóstico hacia adentro y fuera de la situación actual.

3.1 Diagnóstico hacia adentro

El Call Center de Andinatel S.A. cuenta en términos tecnológicos, con una plataforma de cuarta generación, mil licencias de agente de Call Center, ciento cincuenta PC,s Pentium4 con 515MB de memoria ubicados en estaciones de trabajo diseñadas para el efecto, mismas que están distribuidas en un espacio de mil doscientos metros de espacio físico, en los cuales se encuentran repartidos los cinco grupos de servicio. Así también cuenta con varios aplicativos para procesamiento de información.

Tanto de la plataforma, como de los equipos y estaciones de trabajo se realiza mantenimientos especializados permanentemente, con una periodicidad de treinta días.

En cuanto al talento humano, el Call Center cuenta con trescientos veinte y un empleados distribuidos así: 218 agentes (figura contractual a través de empresas de intermediación laboral) y 103 agentes (figura contractual nómina de la empresa). Una gran parte de éste personal es competente y comprometido y se encuentran liderados por cinco jefes de

área con certificación CCM²³ (uno en cada grupo de servicio) y estos a su vez son administrados por un Gerente de Call Center, mismo que mantiene el compromiso de integrar al negocio y su vez mejorar la rentabilidad y relación con el cliente.

El personal en el Call Center tiene una rotación del 8% anual, debido a que los empleados buscan mejores oportunidades de mejora laboral dentro de la misma empresa; esta situación perjudica a la normal operatividad puesto que los tiempos de procesos de contratación de personal son muy extensos y luego de culminados se debe dar la capacitación correspondiente al nuevo agente.

Sobre el tema de talento humano cabe indicar que existe personal que no es productivo, en virtud de que se encuentra amparado bajo Contrato Colectivo, razón por la cual trabaja seis horas por turno y la administración no tiene la facultad de trasladar de un centro de servicio a otro, con la finalidad de optimizar el recurso.

Andinatel S.A. no cuenta con un Plan de Capacitación para el año 2007, situación que perjudica directamente al Call Center, debido a que no posibilita contar con un personal actualizado en temas técnicos y de servicio.

En cuanto al tema de gastos, en forma anual se realiza un presupuesto con aplicación a diferentes partidas presupuestarias agrupadas en un solo centro de costo (A44 Gerencia de Call Center). El presupuesto tiene una ejecución mensual que es elaborada por la Gerencia Financiera de la empresa y ésta da a conocer al administrador para su control y futura aplicación.

²³ Call Center Management

A continuación se grafica el costo operativo global mensual mismo que asciende a un aproximado de US \$ 736.813,67. Dentro de éste rubro se encuentran los valores de los ocho servicios que brinda el Call Center, no distribuidos por centros de servicios con la finalidad de determinar con mayor precisión el porcentaje de rentabilidad de cada uno de ellos.

COSTO OPERATIVO MENSUAL DEL CALL CENTER

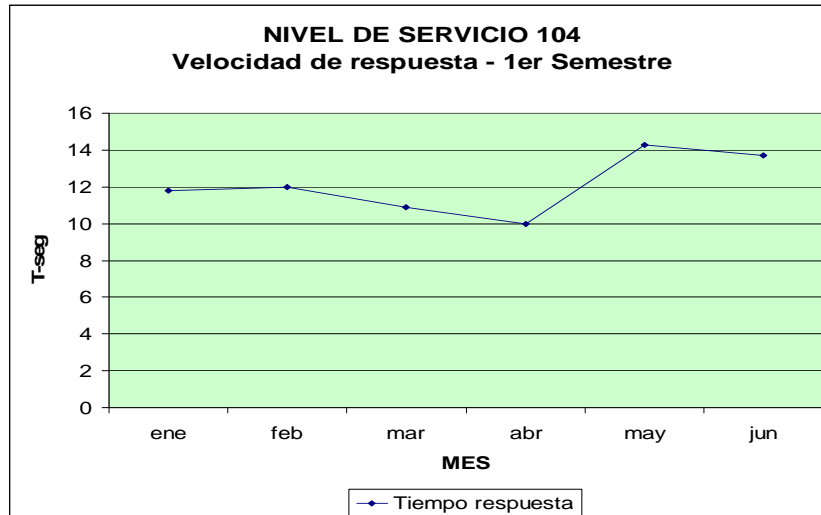
ACTUAL CALL CENTER									
Call Center	% Completación Actual	Posiciones	No. Agentes			Promedio minutos tramitados por mes	Costo Operativo global mensual	Costo por minuto mensual	Costo Operativo mensual
			Planta	Terceriz.	Total				
116	47%	32	48	50	98	212.330	\$ 226.896,37	\$ 1,07	\$ 146.896,37
104	60%	36	42	47	89	483.306	\$ 168.265,80	\$ 0,35	\$ 133.612,80
132	88%	32	11	64	75	149.306	\$ 206.169,05	\$ 1,38	\$ 89.502,39
105	70%	0	0	0	0	2.160.200	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
Andinanet	95%	20	1	21	22	18.879	\$ 68.248,96	\$ 3,62	\$ 24.915,63
Elite	85%	4	1	5	6	2.062	\$ 15.749,76	\$ 7,64	\$ 5.749,76
Andinadatos	78%	4	0	11	11	1.892	\$ 15.749,76	\$ 8,32	\$ 5.749,76
Ventas/Post-venta	42%	22	0	20	20	42.418	\$ 30.733,97	\$ 0,72	\$ 14.067,30
	71%	150			321		\$ 736.813,67		

Fuente: Andinatel S.A.

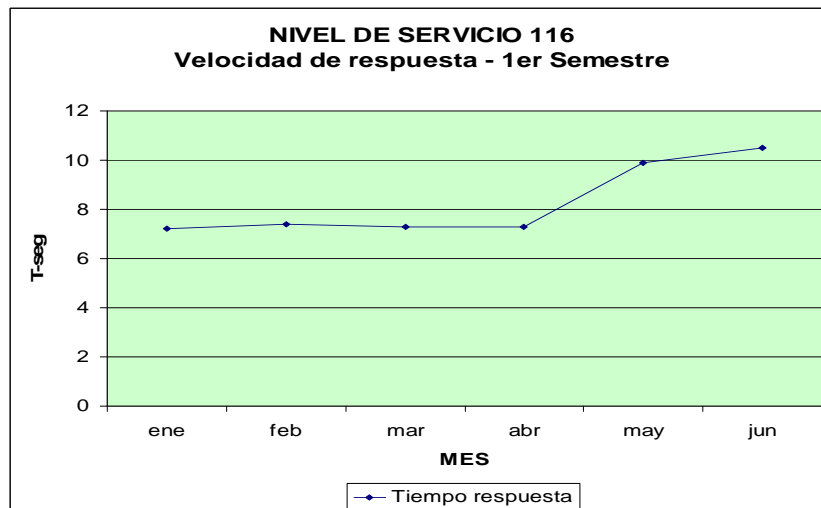
Elaboración: El autor

En relación a los procesos de contratación y adquisiciones en el Call Center no están manejados por la misma área, estos son administrados por la Gerencia de Adquisiciones. Esta situación no permite, ni facilita la operatividad del negocio puesto que los requerimientos llegan tarde o en algunas ocasiones no se concluye la compra o contratación del bien o servicio.

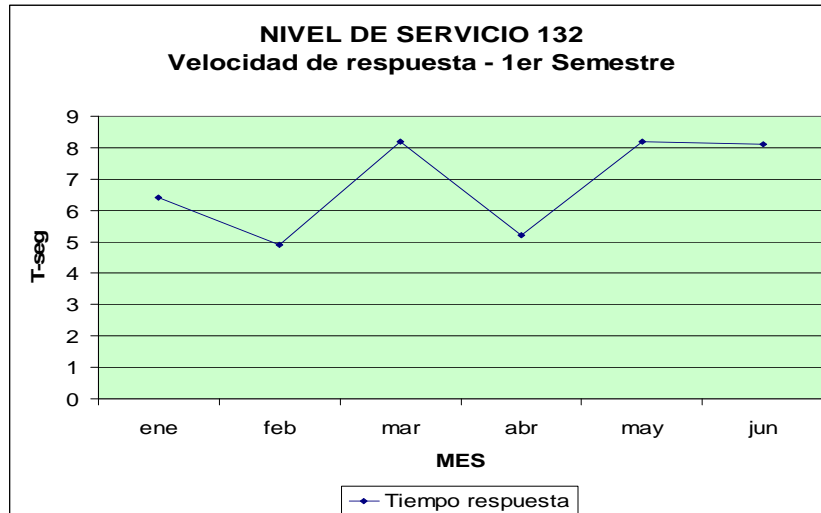
Respecto al nivel de servicio se tomará como ejemplo la velocidad de respuesta en el primer semestre del año 2007 en los siguientes servicios: 104, 116 y 132. El resultado obtenido no es el más óptimo, debido a que el promedio de contestación de llamada debería estar en los cuatro segundos y en los tres casos que se grafica superan, la curva se encuentra por debajo del promedio.



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor

Una de las situaciones que más afecta al Call Center y en general a todas las áreas de Andinatel, es la ingerencia política dentro de la empresa. Periódicamente se cambia la administración central y ésta a su vez lleva su equipo de profesionales, a los cuales les toma tiempo empaparse de las estrategias y procesos que se manejan, e incluso en ocasiones deciden cambiar lo establecido con la finalidad de implantar nuevos modelos, esto implica un retroceso y una desmotivación del personal, situaciones que se ven reflejadas en la rentabilidad de la organización.

Bajo mi punto de vista la situación más crítica del Call Center es que no cuenta con sistemas de medición de indicadores y resultados que apalanquen la gestión de área y luego se creen planes de mejora. Este es el punto central del presente trabajo, realizar un análisis dentro y fuera del Call Center, aplicar la estrategia empresarial que Andinatel ya determinó en su Plan Estratégico para el área de estudio, resumir los objetivos estratégicos,

crear los indicadores de gestión, aterrizar en un de Cuadro de Mando Integral y luego realizar las conclusiones y recomendaciones del caso.

3.2 Diagnóstico hacia afuera

En el presente espacio se trata de explicar las amenazas y oportunidades que tiene la Gerencia de Call Center dentro de la misma empresa y hacia fuera, considerando que contamos con clientes internos y externos; es decir clientes internos son las gerencias que utilizan los servicios de Call Center para promocionar y vender sus productos, atender con servicio técnico y realizar encuestas de satisfacción.

El cliente externo del Call Center es todo aquel abonado que hace uso de este canal de comunicación para realizar llamadas nacionales e internacionales, ser atendido con el servicio de guía telefónica, recepción de quejas, solicitudes de reparaciones y recibir cualquier información que requiera sobre los productos y servicios que brinda la empresa.

Al hablar de un diagnóstico hacia fuera, no me refiero únicamente a las amenazas y oportunidades a las que el Call Center esta expuesto desde el entorno exterior, llámese ésta competencia o factores exógenos, también me refiero al entorno exterior pero dentro de la misma organización, el cual afecta de manera drástica para el normal funcionamiento y no le permite ser una unidad autónoma que asuma la administración y se haga responsable de los resultados obtenidos.

La actual administración mantiene la idea de eliminar el Call Center para dar paso a la figura de contratación a través de outsourcing de una empresa de call center nacional. Con la aplicación de la herramienta de medición y sus resultados, mismos que se observarán en el capítulo cinco de la presente investigación, se podrá determinar si efectivamente el Call Center es o no rentable y si es no viable la propuesta de la Presidencia Ejecutiva, indicada al inicio del presente párrafo.

Otra de las amenazas es que el personal se ubica en otras posiciones de trabajo que el mercado laboral ofrece, con la finalidad de mejorar su status económico y profesional.

En cuanto al servicio se suscitan situaciones de mala atención o costos altos, por estos motivos los cliente acuden a utilizar medios de contacto externos como los locutorios o ciber café; esto provoca una disminución del tráfico de llamadas, sobre todo disminuye la utilización de servicios del centro de contacto 116 (tráfico internacional), que es uno de los centros de servicio más rentables.

Sobre el incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas, resulta una desventaja, en virtud de que las personas que son atendidas por el centro de servicios 104 y 132, no generan ningún valor debido que solo realizan la llamada para presentar su inconformidad y no para hacer uso de tráfico nacional o internacional.

Con respecto a las oportunidades se encuentra la posibilidad de arrendar la plataforma existente, puesto que se cuenta con mil licencias de agentes y apenas son utilizadas trescientas. Existe mercado externo interesado en arrendar nuestro servicio, de hecho en meses pasados la Empresa Eléctrica

Quito, hizo uso de nuestros servicios, mientras instalaba su propio sistema de atención de llamadas telefónicas automatizadas.

Aprovechando las bondades de la plataforma actual se puede automatizar todos los servicios al 100% y bajar los costos operativos para que las colas de llamadas sean atendidas a través de IVR. Es posible atender al cliente con nuevos servicios optimizando su capacidad total.

3.3 Análisis FODA

Tomando en consideración los aspectos mencionados en el diagnóstico hacia adentro y hacia fuera, se procede a la elaboración de un análisis FODA, mismo que será trasladado a una matriz para determinar la interrelación entre Fortalezas/Debilidades y Oportunidades/Amenazas. Los resultados nos permitirán determinar las estrategias y comparar con las que Andinatel ya ha determinado para la Gerencia de Call Center.

Fortalezas

- Plataforma de 4ta. generación
- Aplicativos para procesamiento de información
- PC's pentium4 con 515Mb de memoria
- 1200 mts2 de espacio físico
- Estaciones de trabajo con diseño ergonómico
- 300 personas para cubrir 150 posiciones
- 1000 licencias de agente de Call Center
- Mantenimiento periódico de la plataforma
- Personal competente y comprometido

- 5 Jefes de Call Center con certificación CCM²⁴

Debilidades

- Altos costos de operación
- Procesos extensos para contratación
- 8% anual de rotación del personal
- Ingerencia política a nivel ejecutivo
- Procesos de adquisiciones extensos
- No se elabora presupuestos de ingresos
- Los ingresos lo manejan fuera de la administración del Call Center
- No existe un sistema formal de medición de indicadores
- Inexistencia de un plan de capacitación
- Baja productividad del personal
- No existe un costeo de actividades

Oportunidades

- Creación de nuevos productos
- Arrendamiento de plataforma
- Demanda creciente de servicios no presenciales
- Automatización de servicios

Amenazas

- Decisión política de eliminar el Call Center propio y buscar un outsourcing con una empresa nacional
- Alta rotación de agentes por mejores ofertas en el mercado laboral
- Clientes utilizan otras alternativas de contacto por mala atención de los asesores
- Daños en la plataforma de Call Center

²⁴ Call Center Management

- Baja de tráfico en el servicio de tramitación de llamadas
- Incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas
- Incremento de los costos de operación, alza de sueldos por contratación colectiva.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA CALL CENTER ANDINATEL S.A.		1 Plataforma de 4ta generación 2 Aplicativos para procesamiento de información 3 PC's pentium4 con 515Mb de memoria 4 1200 mts2 de espacio físico 5 Estaciones de trabajo con diseño ergonómico 6 300 personas para cubrir 150 posiciones 7 1000 licencias de agente de call center 8 Mantenimiento periódico de la plataforma 9 Personal competente y comprometido 10 5 Jefes de call center con certificación CCM	1 Altos costos de operación 2 Procesos extensos para contratación 3 8% anual de rotación del personal 4 Ingerencia política a nivel ejecutivo 5 Procesos extensos de adquisiciones 6 No se elabora presupuesto de ingresos Los ingresos lo manejan fuera de la administración del Call Center 7 No existe un sistema formal de medición de indicadores 8 Inexistencia de un plan de capacitación 9 Baja productividad del personal 10 No existe un costeo de actividades 11
OPORTUNIDADES	1 Creación de nuevos productos 2 Arrendamiento de plataforma 3 Demanda creciente de servicios no presenciales 4 Automatización de servicios	1 Arrendar el espacio no utilizado de la plataforma de call center F1,F4,F7,O2 2 Crear nuevos grupos de trabajo para atender venta e información de nuevos productos O1,F6,F9,F10 Automatizar gestiones que pueden ser resueltas sin la intervención del agente F1,O3,O4 3	1 Realizar un costeo ABC , para identificar costos por grupos de servicio D1,D11,,D6,D7,O4,O1,O2,O3,O4 Incorporar un responsable para los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios D2,D5,O2 2 Elaborar un presupuesto de ingresos vs un presupuesto de gastos D5,D6,O3,O4 Utilizar una herramienta de medición de indicadores con enfoque de cuadro de mando integral D1,D,2,D,3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10.D11,O1,O2,O3,O4 3 4 Crear un plan de carrera D3,D9,D10,O1,O2 5
AMENAZAS	1 Decisión política de eliminar el call center propio y buscar un outsourcing con una empresa de call center nacional 2 Alta rotación de agentes por mejores ofertas en el mercado laboral 3 Clientes utilizan otras alternativas de contacto por mala atención de los asesores 4 Daños en la plataforma de call center 5 Baja de tráfico en el servicio de tramitación de llamadas 6 Incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas 7 Incremento de los costos de operación, alza de sueldos por contratación colectiva	1 Reducir costos de operación buscando automatizar servicios F1,A3 2 Plan de renuncias voluntarias de personal de nómina de ANDINATEL que supere los 20 años de servicio F6,A1,A7 3 Plan de contingencias para daños de la plataforma F8,A4 4 Crear grupos especiales que manejen alta demanda por daños masivos en la red telefónica o por errores masivos en la facturación F6,F9,F10,A6 Plan de incentivos no remunerados F6,F9,F10,A2	1 Seleccionar la posición de administrador de Call Center por concurso de merecimientos sin ingerencia política D4,A1 2 Plan de capacitación D10,A7

Fuente y Elaboración: El autor

Capítulo IV – DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN EL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.

En este capítulo voy a definir la propuesta principal de la presente investigación, es decir seguir la metodología apropiada para la implantación de un BSC para el Call Center de Andinatel, para lo cual seguiré sistemáticamente los pasos recomendados por los señores Kaplan y Norton. Debo destacar que la identificación de prioridades estratégicas ya se efectuó en el capítulo anterior de este ejercicio, mismas que se encuentran el diagnostico interno, externo y en el análisis FODA, el cual servirá como punto de partida para establecer los objetivos estratégicos.

4.1 Aplicación de Estrategias

Andinatel S.A. inició una planificación estratégica en al año 2004 con la implantación del Sistema de Administración Estratégica SAEVA²⁵, misma que sirvió para delinear los objetivos y metas de la empresa con relación al mercado y al potencial de crecimiento de nuevos productos y servicios relacionados al área de las telecomunicaciones.

Esta planificación sirvió de base para que, a partir en el año 2006, se redefinan los objetivos empresariales con respecto a la tendencia de productos de VosIP y transmisión de datos por alta velocidad. Fue necesario este replanteamiento debido a que las comunicaciones de telefonía fija tradicionales se afectaron notablemente por el decremento en el tráfico local e internacional, para lo cual se definió varios planes estratégicos emergentes.

²⁵ Sistema de Administración Estratégica Vinicio Ayala

En la actualidad Andinatel cuenta con una Planificación Estratégica a corto plazo misma que está descrita brevemente el capítulo I, debido a que el campo de las telecomunicaciones es muy cambiante y dinámico, además por la presencia de competidores que atacan el mismo mercado, tal es el caso del grupo TV Cable y Ecutel²⁶

Los objetivos estratégicos a nivel de todo Andinatel se encuentran ya definidos como indico en el capítulo I y estos son:

- Incrementar valor
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar la gestión de procesos
- Maximizar capital humano y tecnología de la información

4.2 Objetivos estratégicos del Call Center

Partiendo de los objetivos empresariales, a mi criterio, el Call Center deberá alinearse a los siguientes objetivos estratégicos definidos en cada una de las cuatro perspectivas, mismos que deberán apalancar el Plan Estratégico de Andinatel S.A.

a. Ámbito de financiero:

- Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico nacional
- Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico internacional
- Reducir los costos operacionales
- Incrementar los ingresos por arrendamiento de plataforma

²⁶ Ofrecen productos de telefonía fija, transmisión de datos e Internet.

b. Ámbito de los clientes:

- Ampliar porcentaje de contactos atendidos en menos de 15 segundos para todos los servicios
- Disminuir el porcentaje de llamada perdidas y abandonadas
- Mantener los porcentajes de nivel de atención exigidos por el ente regulador (SUPTTEL)²⁷
- Mantener el posicionamiento en la zona de cobertura
- Innovar los productos en base al avance tecnológico.

c. Ámbito de los procesos:

- Implementar un sistema de administración de inventarios
- Mejorar los estándares de productividad del personal del Call Center
- Reorientar los procesos del Call Center en base a las necesidades del cliente
- Disminuir tiempos y costos operativos del Call Center

d. Ámbito del aprendizaje y crecimiento:

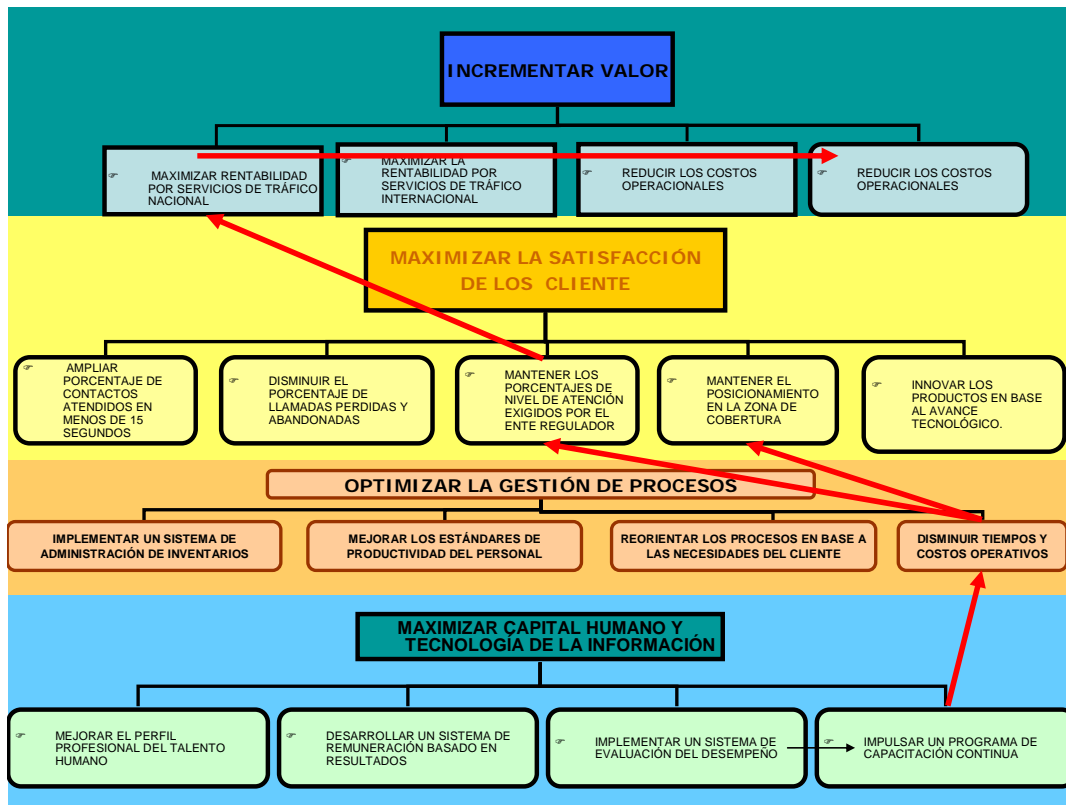
- Mejorar el perfil profesional del talento humano
- Desarrollar un sistema de remuneración basado en resultados
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño
- Impulsar un programa de capacitación continua

4.3 Mapa estratégico

Todos los objetivos estratégicos se encuentra atados a la metodología padres/ hijos, mismos que están plasmados en el mapa estratégico que propongo, el cual se utiliza por ser muy didáctico y se logra que atraviere por todas las perspectivas y áreas de servicios del Call Center. La idea es que todo el personal esté involucrado y conozca sobre los procesos y cual es su rol dentro del plan.

²⁷ Superintendencia de Telecomunicaciones

MAPA ESTRATÉGICO DE CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.



Fuente y Elaboración: El autor

4.4 Definición de los indicadores de gestión críticos relacionados a los objetivos estratégicos.

a) Ámbito de financiero:

Objetivo estratégico: Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico nacional

Indicador:

- \$ ingresos por tráfico telefónico nacional

Objetivo estratégico: Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico internacional

Indicador:

- \$ ingresos por tráfico telefónico internacional

Objetivo estratégico: Reducir los costos operacionales

Indicadores:

- Variación porcentual del costo de operación (circuitos y conexiones)
- Incidencia de los gastos administrativos dentro de la estructura de costos
- \$ gastos de operación dentro de la estructura de costos
- \$ gastos financieros dentro de la estructura de costos

Objetivo estratégico: Incrementar los ingresos por arrendamiento de plataforma

Indicadores:

- \$ ingresos por arriendo
- Tasa de utilización de plataforma ociosa

b) Ámbito de los clientes:

Objetivo estratégico: Ampliar porcentaje de contactos atendidos en menos de 15 segundos para todos los servicios.

Indicadores:

- Número de llamadas contestadas / total de llamadas recibidas (por cada servicio)
- Tiempo de respuesta en segundos vs. tiempo esperado

Objetivo estratégico: Disminuir el porcentaje de llamadas perdidas y abandonadas.

Indicadores:

- Número de llamadas perdidas y abandonadas / total de llamadas recibidas (por cada servicio)
- Tiempo de espera para abandono/perdida en promedio por cada servicio

Objetivo estratégico: Mantener los porcentajes de nivel de atención exigidos por el ente regulador (SUPTTEL)

Indicadores:

- Variación indicadores ANDINTEL vs. Indicadores SUPTTEL (por cada servicio)
- Número de clientes atendidos por servicio
- Número de transacciones realizadas por servicio

Objetivo estratégico: Mantener el posicionamiento en la zona de cobertura

Indicadores:

- Total de llamadas que ingresan al sistema / promedio de llamadas que ingresaron al sistema en los últimos seis meses
- Número de clientes nuevos que utilizan los servicios
- Número de transacciones solicitadas al call center / promedio de llamadas que ingresaron al call center en los últimos seis meses

Objetivo estratégico: Innovar productos en base a la moda y al avance tecnológico,

Indicadores:

- Número de nuevos productos que se incorporan al call center
- Número de actualizaciones de la plataforma de call center

c) Ámbito de los procesos internos:

Objetivo estratégico: Implementar un sistema de administración de inventarios,

Indicadores:

- Avance de la implementación del sistema de administración y control de inventarios / tiempo planificado

Objetivo estratégico: Mejorar los estándares de productividad del personal del Call Center,

Indicadores:

- Tasa de contestación de llamadas por agente de call center
- Disminución de los tiempos muertos por agente de call center (deslogo al sistema)

Objetivo estratégico: Reorientar los procesos del Call Center en base a las necesidades del cliente

Indicadores:

- % de validación de procesos vs. procesos existentes
- # de Investigación de las necesidades del cliente / investigaciones planificadas
- Número de quejas del cliente por mala comunicación

d) **Ámbito del aprendizaje y crecimiento:**

Objetivo estratégico: Mejorar el perfil profesional del talento humano

Indicadores:

- Número de capacitaciones / total de capacitaciones planificadas
- Número de empleados con título profesional
- Número de empleados con cursos de especialización
- Años promedio de experiencia de los empleados en empresas de comercialización

Objetivo estratégico: Desarrollar un sistema de remuneración basado en resultados,

Indicadores:

- Sistema de remuneraciones basado en resultados funcionando
- % de empleados con remuneración solamente fija
- % de empleados con remuneración variable.

Objetivo estratégico: Implementar un sistema de evaluación del desempeño,

Indicadores:

- Sistema de evaluación del desempeño funcionando
- % de empleados evaluados

Objetivo estratégico: Impulsar programa de capacitación continua,

Indicadores:

- % de empleados capacitados
- Numero de cursos recibidos por empleado
- Número de mejoras planteadas por empleado capacitado

4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	INDICADOR	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07
FINANCIERA	\$ ingresos por tráfico telefónico nacional	80,0%	45,0%	92,0%	70,0%	79,0%	85,0%	92,0%	80,0%
	\$ ingresos por tráfico telefónico internacional	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
	\$ ingresos por arriendo de plataforma	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
	Incidencia de los gastos de operación del call center en la estructura de costos	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	1,0%	80,0%	1,5%	80,0%
CLIENTES	% PENETRACIÓN	15,0%	15,5%	18,0%	19,0%	20,0%	21,0%	22,0%	23,0%
	# LINEAS INSTALADAS								
	CUOTA DE MERCADO								
	% SATISFACCIÓN DE CLIENTES	90,0%	80,0%	81,0%	71,0%	90,0%	70,0%	69,0%	80,0%
PROCESOS INTERNOS	TIEMPOS DE ESPERA								
	% REPROCESOS								
	NUMERO DE ERRORES EN FACTUR								
	% SOLUCION DE PROBLEMAS	70,0%	80,0%	60,0%	80,0%	79,0%	70,0%	85,0%	60,0%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	ROTACION EMPLEADOS								
	HORAS CAPACITACION		900		1400		1250	1300	900
	PRODUCTIVIDAD EMPLEADO								
	SATISFACCIÓN EMPLEADO								

4.6 Identificación de oportunidades de mejora y feedback

Alinear la estrategia con objetivos, indicadores y presupuestos pone en movimiento la organización. Entonces, la actuación debe ser monitorizada y guiada para facilitar el feedback y el aprendizaje. No obstante más allá de monitorizar y de realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la estrategia es todavía válida, si no es así, si fracasa la estrategia, se debe realizar planes o proyectos de mejora para lograr mejores resultados.

Con este criterio propongo la organización de talleres en donde en forma mensual se evalúen los indicadores alcanzados por cada desviación de acuerdo al grado de complejidad.

Planteo la instauración de planes de acción emergente (PAE), de donde deben salir las mejoras continuas de metas que no se lograron y definir los responsables de la actividad para elevar el nivel de indicadores hasta la meta.

Cuando se tiene una marca negativa, se aplica el feedback, que consiste en hacer el seguimiento al cumplimiento de las actividades y tareas involucradas con en el objetivo.

Capítulo V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El Call Center de Andinatel S.A. no maneja un sistema de control de indicadores formal, esta situación no facilita la medición y peor aún aplicar planes de mejora.
- Los datos de productividad y grados de satisfacción están a nivel de informes que son remitidos a manera de reporte matricial a la VP Negocios la cual consolida en forma mensual, pero no toma ninguna acción correctiva.
- Se envía informes a la alta dirección sobre el nivel de servicio que esta en el 60%, luego de ello no se indica si el resultado es el esperado o esta por debajo de la meta.
- El personal no es evaluado ni capacitado en forma periódica.
- No existen indicadores de tiempos ociosos de la plataforma ni ésta es utilizada en su totalidad.
- Los reportes que se obtienen de la misma plataforma no son procesados ni analizados por ningún administrador
- Los procesos observados no están orientados a satisfacer las necesidades del cliente. La administración del Call Center está muy pendiente de mantener la infraestructura tecnológica, descuidado el servicio.
- Lo importante de la plantación estratégica es su ejecución efectiva, dando paso hacia un Sistema Estratégico Integral enfocado en los objetivos superiores para lograr con eficiencia y eficacia los resultados deseados.

Recomendaciones

- Aplicar en el Call Center de Andinatel S.A. un sistema de medición (BSC) que posibilite organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de la empresa.
- Formar grupos de mejora y responsables de mantener la información de indicadores dentro de la herramienta de manera actualizada y oportuna.
- Crear cultura de manejo de la información en el Call Center para que todos sus actores estén al tanto de la estrategia.
- Realizar controles periódicos (trimestrales) para conocer si se han cumplido las metas definidas en el CMI y tomar acciones previas a la finalización del período económico, en caso de que los porcentajes estén por debajo de las metas.
- Se debe involucrar a todo el personal para que conozca el manejo de indicadores e involucrar a las autoridades para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas.
- Realizar una evaluación a todo el personal y capacitar en el uso de los indicadores y control estadístico
- Subir al sistema BSC los indicadores de tiempos y uso de la plataforma (solo se obtiene datos de llamadas), de esta manera se puede determinar acciones de optimizar la misma.

Bibliografía

- ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., enero 2003
- ANDINATEL S.A., *Publicaciones Bimensuales de la Empresa*, años 2000, 2001 y 2003.
- EL COMERCIO, *Artículos relacionados con Andinatel S. A.*, años 2002, 2003
- GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, *Planificación Estratégica Aplicada*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1997
- HARRINGTON H.J. Dr., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1994
- KAPLAN Robert S., NORTON David P., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia.*, Barcelona, Gestión 2000
- KAPLAN Robert S., NORTON David P., *El cuadro de mando integral.*, Ediciones Gestión 2000
- RAMPERSAD Hubert, *Cuadro de mando integral personal y corporativo*, Editorial McGraw-Hill, Agt 2005, 2da. edición
- STRICKLAND A. J., THOMPSON, Arthur, *Administration Estratégica*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2001
- MARTÍNEZ FRANCISCO, Documento El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de control, Cuba
- ANDINATEL S.A., *Manual de Gestión de la Calidad*, año 2007
- Sitio web www.tablerodecomando.com.ar


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN DE LLAMADAS DE CONMUTADOR	Revisión # 1	Cod: GCC-COM-ALL.001
		Página: 1 de 5	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
1	Lanzamiento inicial	Alexis Lavarello Gisela Villacrés	

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para la atención y manejo de Llamadas de conmutador por operadora.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente a los asesores asignados para la atención en el conmutador.


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Asesor	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **PBX**- Central Telefónica privada de pequeña capacidad

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN DE LLAMADAS DE CONMUTADOR	Revisión # 1	Cod: GCC-COM-ALL.001
		Página: 2 de 5	Fecha: 04/19/2011

- **BDD LOTUS NOTES.-** Base de datos

5. ACTIVIDADES

5.1. La llamada telefónica del cliente externo para solicitar información sobre personas , departamentos u otras áreas de la empresa ingresa al número 2977100, el asesor la recepta a través del conmutador (PBX).

- 5.1.1.** El asesor contesta y da el saludo (Andinatel buenos días / tardes), espera requerimiento del cliente
- 5.1.2.** Cliente solicita directamente un número de extensión
- 5.1.3.** El asesor solicitará un momento de espera hasta realizar la comunicación
- 5.1.4.** El asesor transfiere la llamada
- 5.1.5.** Si Contestan el número de extensión solicitada , concluye la tramitación
- 5.1.6.** Si no contestan la extensión, la llamada se regresa al conmutador , el asesor informa a cliente
- 5.1.7.** Si el cliente solicita otra extensión el asesor realiza procedimiento anterior
- 5.1.8.** Si el cliente solicita otra información
- 5.1.9.** El asesor indaga sobre la información solicitada por el cliente
- 5.1.10.** EL Asesor ingresa datos requeridos a la BDD
- 5.1.11.** Si existe la información
- 5.1.12.** El asesor enruta la llamada a la extensión que corresponde (si es en Edificio Doral) o le proporciona el número directo (TRONCAL).
- 5.1.13.** Si el cliente solicita información de otros edificios el asesor consulta la BDD, en caso de existir proporciona la información requerida (En la actualidad no se cuenta con una base de datos de toda la empresa).
- 5.1.14.** El asesor informa al cliente cortés y amablemente las novedades de su requerimiento.
- 5.1.15.** El asesor realiza cierre y espera el ingreso de una nueva llamada.


6. REFERENCIAS

(No aplica a este manual de procedimientos)

7. REGISTROS

(No existen registros)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN DE LLAMADAS DE CONMUTADOR		Revisión # 1	Cod: GCC-COM-ALL.001
			Página: 3 de 5	Fecha: 04/19/2011

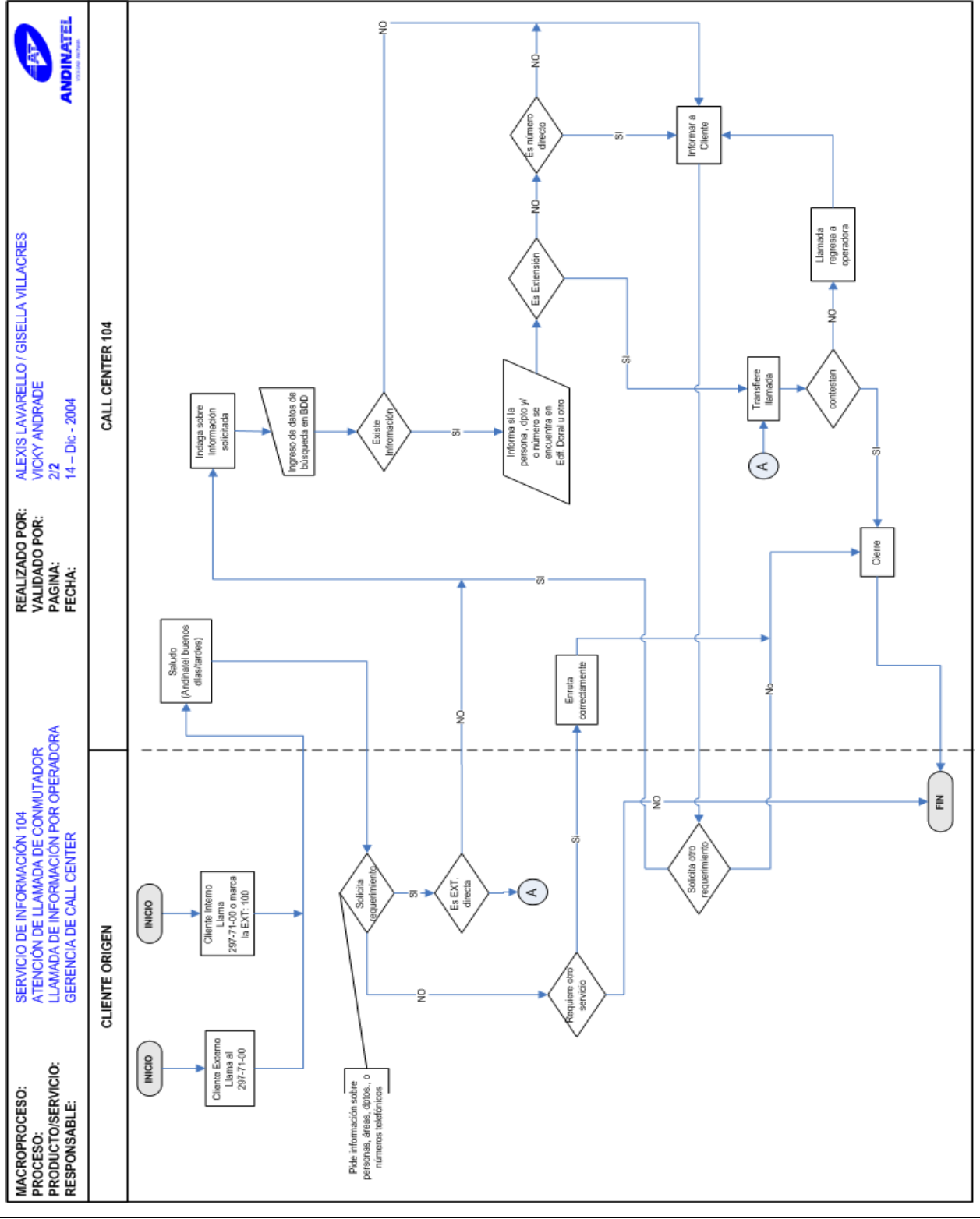
8. ANEXOS

(No existen Anexos)


9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN DE LLAMADAS DE CONMUTADOR		Revisión # 1	Cod: GCC-COM-ALL.001
		Página: 4 de 5	Fecha: 04/19/2011	



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN DE LLAMADAS DE CONMUTADOR	Revisión # 1	Cod: GCC-COM-ALL.001
		Página: 5 de 5	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

- Total de Llamadas Ingresadas
Total de llamada Contestadas

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFÓNICA	Revisión # 1	Cod: GCC-IGT-ALL.001
		Página: 1 de 6	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
1	Lanzamiento inicial	Alexis Lavarello / Gisela Villacrés	

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para la atención y manejo de Llamadas de información de guía telefónica por operadora.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los asesores del Call Center de Información de guía telefónica.


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Asesor	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **OPEN FLEXIS.-** Sistema de administración de clientes de ANDINATEL S.A.
- **FORMA.-** Ventana adicional o hija del sistema OPEN que permite realizar consultas, ingresar y actualizar datos, ingresar reportes de daños, quejas, reclamos, etc..
- **SETEINFO.-** Sistema de búsqueda de Información (SETEINFO es la empresa que provee del software de búsqueda, no es la marca del producto).
- **ALTIAGENT.-** Plataforma que permite el manejo y administración de llamadas

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFÓNICA	Revisión # 1	Cod: GCC-IGT-ALL.001
		Página: 2 de 6	Fecha: 04/19/2011

- **CDR SEARCH.**- Herramienta del ALTIAGENT, que permita buscar detalle de las llamadas ingresadas y atendidas por los asesores.
- **RESERVADO.**- Servicio suplementario que brinda andinatel, el mismo que permite mantener la confidencialidad de los datos del número telefónico asignado al cliente, no será publicado en la guía telefónica ni tampoco se entregará información a través de ninguno de los puntos de información de ANDINATEL S.A.

5. ACTIVIDADES

5.1. La llamada telefónica del cliente para solicitar información, ingresa a través del número 100 con la opción 2 , el asesor la recibe en la estación de trabajo por medio del sistema ALTIAGENT.

5.2. El asesor contesta y da el saludo corporativo, espera requerimiento del cliente.

5.3. EL asesor indaga sobre la información solicitada, esta indagación debe ser realizada con mucha objetividad para facilitar el trabajo de búsqueda. Dependiendo de lo solicitado por el cliente la llamada de información puede ser:

5.3.1. Información de actualización de datos

5.3.1.1. El asesor toma nota de los datos para la actualización en una hoja de formato preestablecido.

5.3.1.2. Esta información es entregada a una persona responsable de la actualización.

5.3.1.3. El responsable de actualización verifica los datos en SETEINFO

5.3.1.4. Una vez que realizó la verificación, realiza el ingreso y las correcciones de los datos de actualización en línea

NOTA: Después de realizadas las actualizaciones, esta información es levantada en el Departamento de sistemas donde seguirá un proceso predefinido.

5.3.2. Información de Cambio de Número

5.3.2.1. Para consultar el cambio de número, el asesor deberá utilizar el sistema OPEN FLEXIS en la forma ROPA.

5.3.2.2. Si existe información nuevamente el asesor deberá realizar una nueva consulta en la forma ACMT, esto permite verificar:


- Si el número telefónico **es reservado**, esta forma no tendrá información del mismo y el asesor deberá informar el estado del número.
- Si el número telefónico **no es reservado**, esta forma mostrará la información necesaria que deberá informar el asesor

5.3.3. Información de Guía telefónica

5.3.3.1. El asesor ingresa los datos de la búsqueda en SETEINFO, puede hacerlo utilizando las herramientas de búsqueda avanzada o detalles que permita el sistema o ingresando palabra completas, abreviaturas, etc.; esto ya dependerá de la destreza de asesor.

5.3.3.2. El asesor deberá esperar los resultados de la búsqueda y luego informará al cliente lo necesario

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFÓNICA	Revisión # 1	Cod: GCC-IGT-ALL.001
		Página: 3 de 6	Fecha: 04/19/2011

5.4. En todos los casos anteriores, el teleasesor deberá informar al cliente sobre los resultados del requerimiento solicitado, ya sea que el sistema SETEINFO y/u OPEN FLEXIS muestren o no datos.

5.5. El asesor deberá esperar antes de cerrar la comunicación con el cliente, por si este, requiere otra información o en su defecto el teleasesor deberá consultar:

- a) Si el cliente tiene otro requerimiento o información, (ver 5.3); luego de lo cuál terminará el ciclo de la llamada.
- b) Si el cliente no tiene otro requerimiento o información, terminará el ciclo de la llamada.

5.6. El asesor deberá cerrar la llamada con mucha cortesía, luego colgará el auricular y quedará en estado de espera hasta el ingreso de una nueva llamada.

6. REFERENCIAS

Catálogo de productos y servicios.

Manual de operación del Sistema OPEN FLEXIS. Formas de Consulta.

Manual de operación del Sistema ALTIAGENT. Para operador telefónico.

Manual de operación del Sistema ALTIAGENT. Búsqueda de detalle de llamadas (CDR Search)

Manual de operación del Sistema de búsqueda de información (SETEINFO). Búsqueda y actualización.

7. REGISTROS

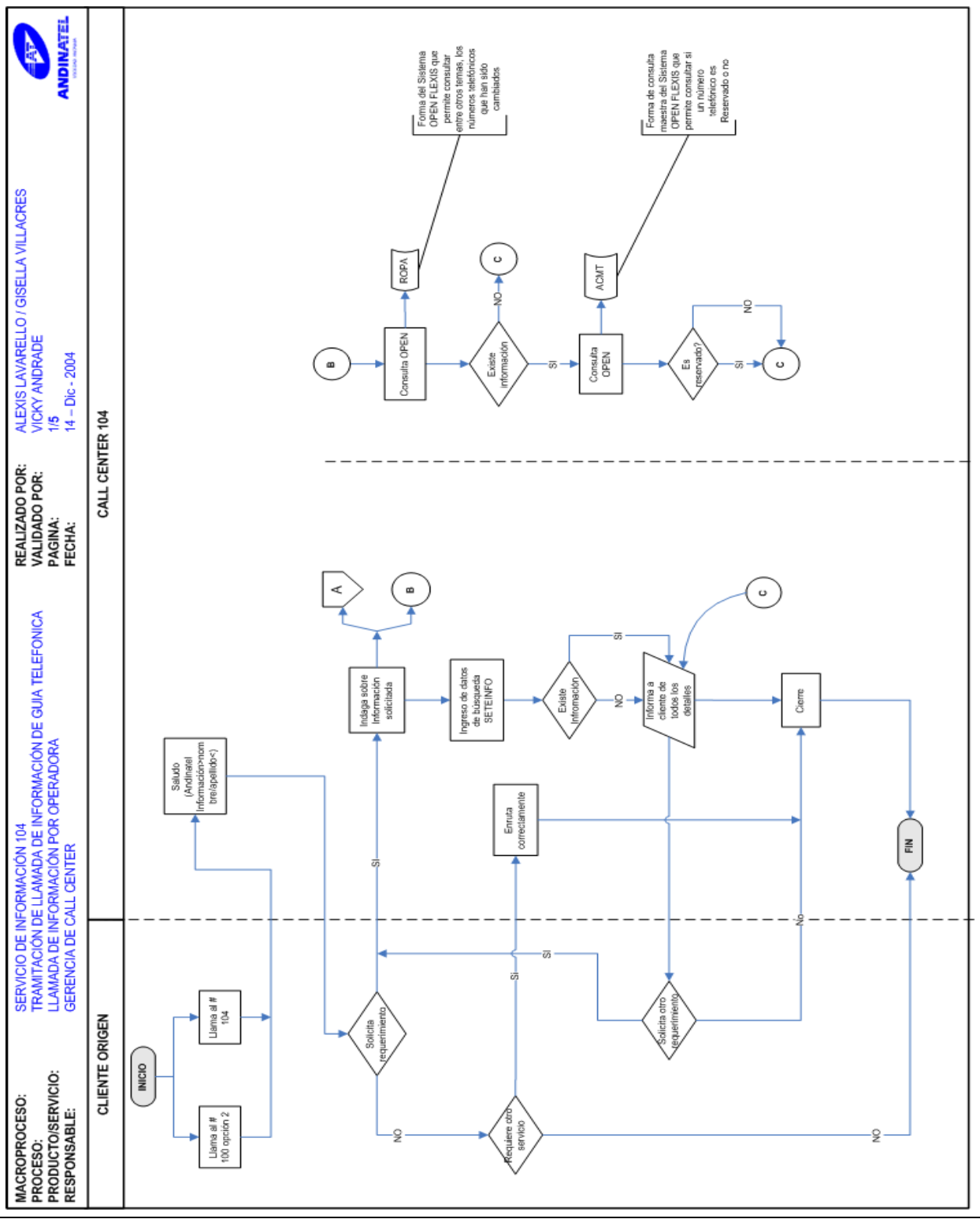
Para este procedimiento se tienen los registros almacenados en el ALTIAGENT, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas, abandonadas, tiempos de espera y tiempos de conversación.

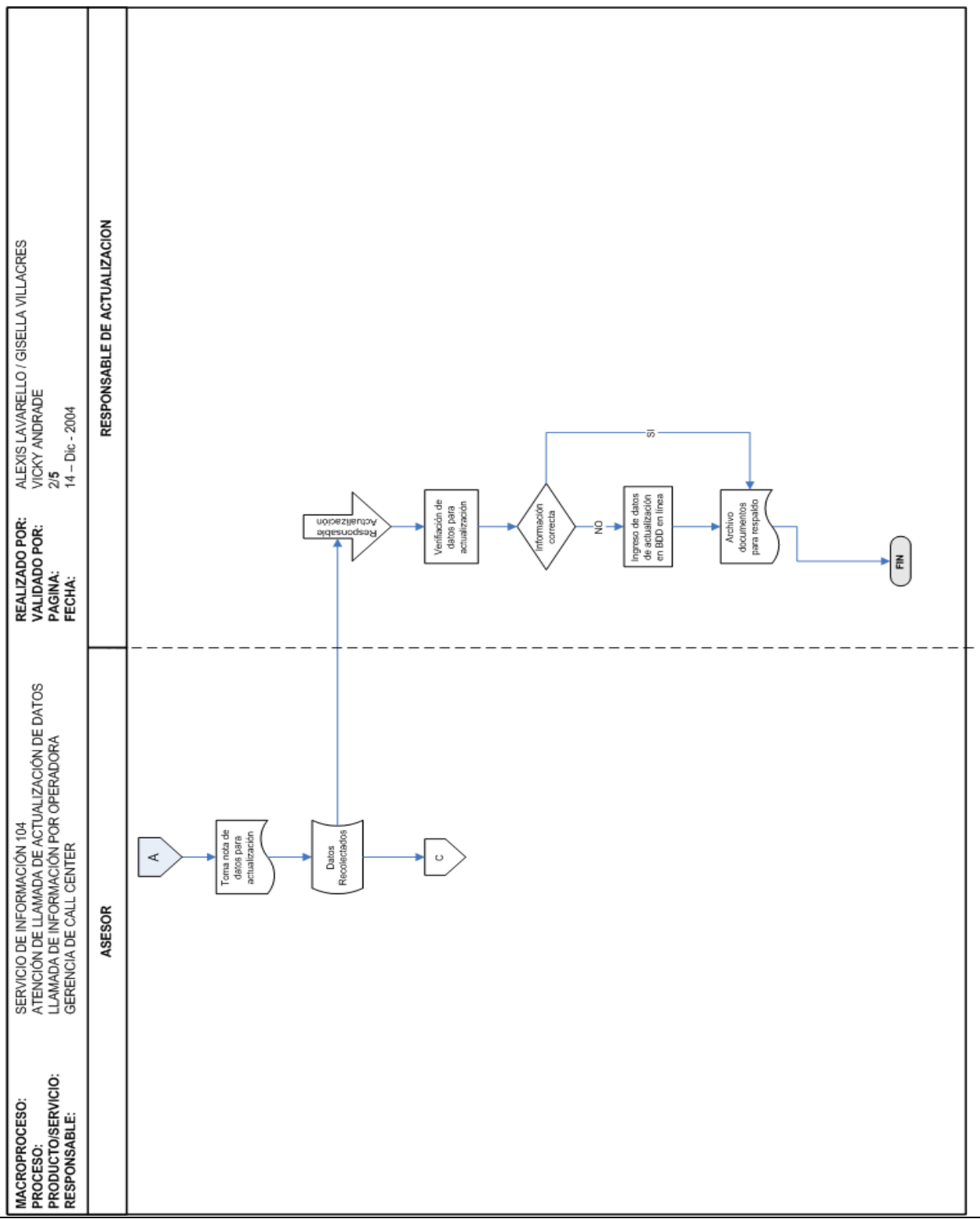
8. ANEXOS


- Formulario de actualización de datos de guía telefónica

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:





 ANDINATEL <small>ASOCIACIÓN NACIONAL</small>	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFÓNICA		Revisión # 1	Cod: GCC-IGT-ALL.001
			Página: 6 de 6	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

- Total de llamadas Ingresadas
Total de llamadas Contestadas
- Total de llamadas Ingresadas
Total de llamadas Efectivas

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 1 de 5	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. | OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para ventas, información y reclamos de servicios adicionales vía Call Center.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los ejecutivos del Call Center Gestiones Múltiples.


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Agente	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **OPEN FLEXIS.-** Sistema de administración de clientes de ANDINATEL S.A.
- **FORMA.-** Ventana adicional o hija del sistema OPEN que permite realizar consultas, ingresar y actualizar datos, ingresar reportes de daños, quejas, reclamos, etc..
- **SETEINFO.-**
- **ALTIAGENT.-** Plataforma que permite el manejo y administración de llamadas
- **RESERVADO.-** Servicio suplementario que brinda andinatel, el mismo que permite mantener la confidencialidad de los datos del número telefónico asignado al cliente, no será publicado en la guía telefónica ni tampoco se entregará información a través de ninguno de los puntos de información de ANDINATEL S.A.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMEINTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 2 de 5	Fecha: 04/19/2011

- **CAMBIO DE NÚMERO.-** Gestión que se realiza por solicitud del cliente o por necesidad técnica de ANDINATEL S.A.
- **SUSPENSIÓN TEMPORAL.-** Desconexión del servicio telefónico, puede ser por motivos financieros, legales o ha pedido del mismo.

5. ACTIVIDADES

5.1 Ingresa Llamada

5.2 Asesor indica Saludo Corporativo

5.3 Asesor realiza indagación

5.3.1 Verifica si el requerimiento es para información

(Realizar consulta en Manual de Productos y Servicios.)

5.3.2 Verifica si el requerimiento es para activación

(Realizar consulta de disponibilidad en Open, en las formas RPAE – ATDRED para verificar disponibilidad de números en central. (CAMBIO DE NÚMERO)

Si existe disponibilidad ingresar en la forma SPCN, seguir a 4. Si no hay disponibilidad seguir a 4.

Asesor solicitará documentos del titular de la línea telefónica para proceder con la activación.)

(SUSPENSIÓN TEMPORAL) Ingresar petición en SPST, seguir a 4. (NÚMERO RESERVADO)

Ingresar petición en SPCP, seguir a 4.

5.3.3 Verifica si el requerimiento es para desactivación

(Realizar consulta de activación en Open en las formas ACMT – SCSS.


Asesor solicitará documentos del titular de la línea telefónica para proceder con la desactivación Si cliente entrega documentos ingresar petición en la forma SPSS seguir a 4.)

5.3.4 Verifica si el requerimiento es para reclamos

(Realizar consulta de activación en Open en las formas ACMT – SCSS.

Asesor informará a cliente funcionamiento del servicio y sugerirá posibles soluciones. Si no funciona el servicio luego de estas sugerencias, asesor ingresará petición en SRQU seguir a 4.)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMEINTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 3 de 5	Fecha: 04/19/2011

5.4 Informa a cliente resultado del requerimiento

Asesor indicará de acuerdo a requerimiento del cliente información concerniente, esta puede ser: activaciones, desactivaciones, reclamos, esto se solucionará durante las próximas 48 horas.

5.5 Cierre

6. REFERENCIAS

Catálogo de productos y servicios.

7. REGISTROS

Para este procedimiento se tienen los registros generados por el ALTIAGENT, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas o abandonadas.

Existe también registros generados y obtenidos por el Sistema Open Alexis, gracias a estos se puede determinar la cantidad de gestiones realizadas (activaciones y desactivaciones) durante determinado período.

8. ANEXOS

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

MACROPROCESO: ACTIVACION SERV. ADICIONALES SUSP. TEMPORAL CAMBIO DE NUMERO
 PROCESO: INFORMACION SERV. SUPLEMENTARIOS
 PRODUCTO/SERVICIO: SERV. SUPLEMENTARIOS
 RESPONSABLE: GERENCIA DE CALL CENTER

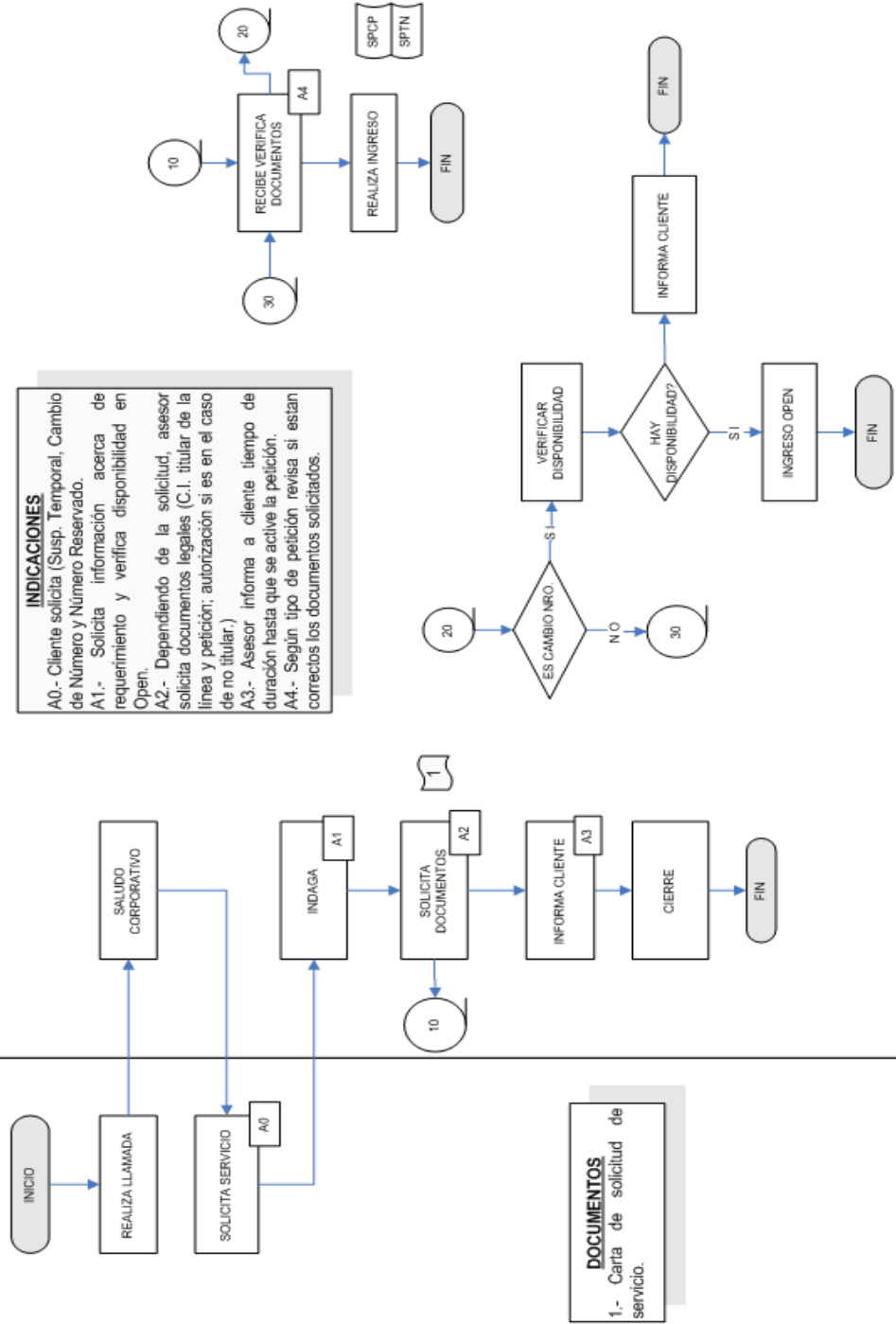
REALIZADO POR: BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA
 VALIDADO POR: ADRIANA VASCONEZ
 PÁGINA: 1 / 1
 FECHA: 14 - DIC - 2004



ASESOR

INDICACIONES
 A0.- Cliente solicita (Susp. Temporal, Cambio de Número y Número Reservado).
 A1.- Solicita información acerca de requerimiento y verifica disponibilidad en Open.
 A2.- Dependiendo de la solicitud, asesor solicita documentos legales (C.I. titular de la línea y petición; autorización si es en el caso de no titular).
 A3.- Asesor informa a cliente tiempo de duración hasta que se active la petición.
 A4.- Según tipo de petición revisa si están correctos los documentos solicitados.


CLIENTE



ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA		Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
			Página: 5 de 5	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

Número de peticiones ingresadas
 Número de peticiones de activación ingresadas
 Número de peticiones de desactivación ingresadas
 Tiempo de ingreso de peticiones (tiempo en entrega-recepción documentos)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 1 de 5	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para la atención y manejo de Llamadas y reportes de daños vía Call Center.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los ejecutivos del Call Center Gestiones Múltiples


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Agente	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- ✓ **OPEN FLEXIS.-** Sistema de administración de clientes de ANDINATEL S.A.
- ✓ **FORMA.-** Ventana adicional o hija del sistema OPEN que permite realizar consultas, ingresar y actualizar datos, ingresar reportes de daños, quejas, reclamos, etc..
- ✓ **ALTIAGENT.-** Plataforma que permite el manejo y administración de llamadas
- ✓ **Armario.-** Son estructuras de metal que se ubican en las calles de las ciudades y que sirven para alojar la red primaria (cables de conexiones de la red telefónica que viene desde la central) y que es conectada a las cajas de dispersión de red secundaria.
- ✓ **Cable.-** alambres de cobre de 0.5 mm de diámetro recubiertos de un aislante plástico, Es el material más utilizado en la construcción de redes de telecomunicaciones y que permiten la transmisión de las señales electromagnéticas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 2 de 5	Fecha: 04/19/2011

- ✓ **Central.-** Equipamiento básico de un sistema de telecomunicaciones y que provee de códigos únicos llamados números telefónicos, que realiza la conmutación entre los números de la misma central o con otra central.
- ✓ **Circuitos.-** Enlaces entre dos o más puntos mediante la utilización de LPs (línea pura o línea directa).
- ✓ **Distribuidor.-** Punto físico de enlace entre la central y la red telefónica.
- ✓ **Hilo de Cobre.-** Cable de 05 mm de diámetro, producto para la fabricación de cables que se utiliza para la instalación de redes telefónicas.
- ✓ **Red interna.-** Son los puntos de conexión telefónica instalados en un inmueble, que luego de que el cliente paga los derechos de acometida se interconectan con la red primaria o secundaria.
- ✓ **Zona técnica.-** Es una zona geográfica de cobertura de una o más centrales telefónicas, administrativamente en Andinatel S.A. agrupa a varias parejas de técnicos que realizan labores de mantenimiento, instalación y reparación del servicio telefónico.

5. ACTIVIDADES

1. Ingresar Llamada

2. Asesor indica Saludo Corporativo

3. Cliente indica requerimiento

4. Asesor realiza indagación


4.1.1. Verifica si el requerimiento es para reparación, si es así, el Asesor se encargará de revisar si existe algún tipo de petición pendiente (Traslado, Cambio de Número, Suspensión Temporal). En el caso de que exista alguna petición el Asesor informará al cliente el estado de su solicitud.

4.1.2. En el caso de que no exista ninguna novedad el Asesor deberá confirmar datos (dirección actualizada, teléfono contacto actualizado) con el cliente.

4.2.1. Una vez verificado los datos con el cliente, el Asesor verifica si la línea telefónica puede ser probada por los Robots (Mirabel / Ericsson) en el caso de que no sea posible realizar las pruebas, el Asesor ingresará petición en Open (forma MRRE) en el campo de observaciones digitará (NTR no tiene robot o NPR no prueba robot) **pasa a 5.**

4.2.2. En el caso de que si se pueda realizar la prueba de la línea telefónica el Asesor indicará el resultado de la misma al cliente, si existe daño el Asesor ingresará el reporte en Open (forma MRRE) en el campo de observaciones digitará el código de daño que se obtuvo al realizar la prueba. **Pasa a 5.**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA	Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
		Página: 3 de 5	Fecha: 04/19/2011

4.2.3 En el caso de que la prueba indique los siguientes códigos, EL Asesor deberá:

- ✓ Si la respuesta del robot es Cod. 2 (Línea Buena), el Asesor no ingresará la petición e indicará al cliente que realice una verificación interna de la línea.
- ✓ Si la respuesta del robot es Cod. 6 (Línea Desbalanceada), el Asesor no ingresará la petición e indicará al cliente que realice una verificación interna de la línea.
- ✓ Si la respuesta del robot es Cod. 24 (No cumple con referencias si con umbrales), el Asesor no ingresará la petición, se enviará vía e-mail a la respectiva zona para la verificación del requerimiento.
- ✓ Si la respuesta del robot es Cod. 11 (Aislamiento entre AyB) / (Teléfono descolgado), el Asesor consultará con el cliente si la línea tiene tono o no, en el caso de que no tenga tono Asesor pedirá a cliente verificar las conexiones internas (extensiones) de la línea telefónica, en el caso de que la línea tenga ruido el Asesor ingresará el reporte en Open (forma MRRE). **Pasa a 5.**

5. Asesor indica a cliente el tiempo máximo de reparación (48 horas laborables)

6. Cierre

6. REFERENCIAS

Catálogo de productos y servicios.

7. REGISTROS

Para este procedimiento se tienen los registros generados por el ALTIAGENT, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas o abandonadas.

8. ANEXOS

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



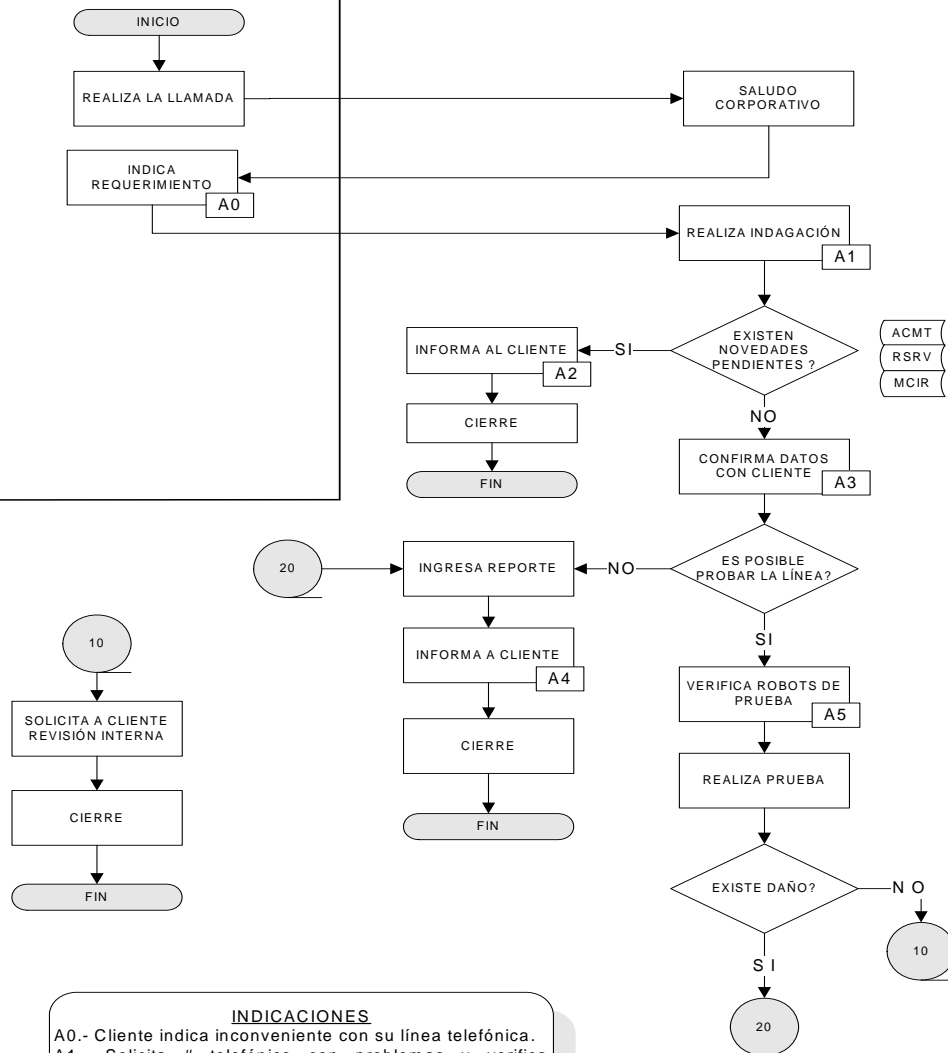
MACROPROCESO: **DAÑO DE LÍNEAS**
 PROCESO: **REPORTE DE DAÑOS**
 PRODUCTO/SERVICIO: **INGRESO DE REPORTE DE DAÑOS**
 RESPONSABLE: **GERENCIA DE CaII CENTER**

REALIZADO POR: **BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA**
 VALIDADO POR: **ADRIANA VASCONEZ**
 PÁGINA: **1 / 1**
 FECHA: **14 - DIC - 2004**



CLIENTE

ASESOR




INDICACIONES
 A0.- Cliente indica inconveniente con su línea telefónica.
 A1.- Solicita # telefónico con problemas y verifica posibles novedades.
 A2.- Asesor informa si existen peticiones pendientes (traslados, cambios de #, etc.)
 A3.- Confirma datos actualizados, dirección # telf. Contacto.
 A4.- Informa acerca de la reparación (tiempo 48 horas)
 A5.- Existen 2 Robots de prueba (Mirabel / Ericsson)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADA DE INFORMACIÓN DE GUÍA TELEFONICA		Revisión # 0.00	Cod: GCC-TLLI-ALL.001
			Página: 5 de 5	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

Número de Reportes Ingresados por día
 Número de reportes efectivos
 Número de reparaciones atendidas
 Cantidad de llamadas recibidas Vs. Reportes ingresados.
 Número de reportes ingresados VS. Líneas instaladas.
 Tiempo de duración de llamadas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADAS DE POSTVENTA	Revisión # 1	Cod: GCC-PVT-FMBS.001
		Página: 1 de 5	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
0	Lanzamiento inicial	Francisco Molina / Brenda Salas	

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para la atención y manejo de peticiones de campañas de Post Venta.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los ejecutivos del Call Center de Ventas.


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Agente	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **OPEN FLEXIS.**- Sistema de administración de clientes de ANDINATEL S.A.
- **FORMA.**- Ventana adicional o hija del sistema OPEN que permite realizar consultas, ingresar y actualizar datos, ingresar reportes de daños, quejas, reclamos, etc..
- **Posventa.**- Grupo de trabajo que se encarga de verificar que la instalación telefónica se haya concluido satisfactoriamente para el cliente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADAS DE POSTVENTA		Revisión # 1	Cod: GCC-PVT-FMBS.001
			Página: 2 de 5	Fecha: 04/19/2011

5. ACTIVIDADES

- 5.1. Asesor recibe BDD segmentada.
- 5.2. Asesor indica Saludo Corporativo.
- 5.3. Asesor realiza encuesta de satisfacción y/o campaña informativa.
- 5.4. Asesor entrega a coordinador información recabada.
- 5.5. Coordinador se encarga de tabular la información proporcionada por los asesores, para luego entregarla al Jefe del Call Center de Ventas/Post-Venta quien a su vez remitirá mediante informe al área o áreas solicitantes.

6. REFERENCIAS

- Catálogo de productos y servicios.


7. REGISTROS

Para este procedimiento se tienen los registros generados por el ALTIAGENT, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas o abandonadas.

Existe también registros generados y obtenidos por el Sistema Open Alexis, gracias a estos se puede determinar la cantidad de gestiones durante determinado periodo.

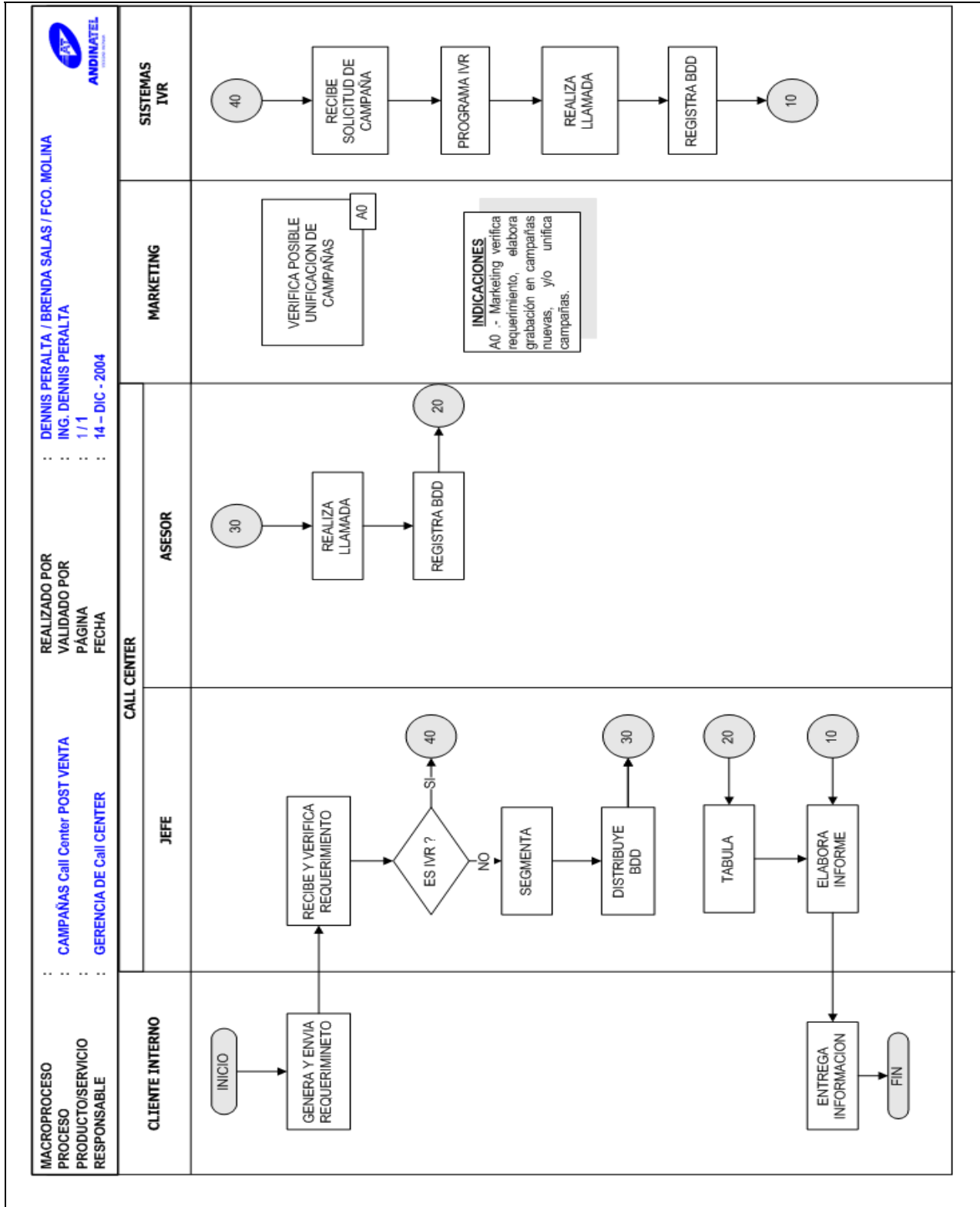
8. ANEXOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADAS DE POSTVENTA	Revisión # 1	Cod: GCC-PVT-FMBS.001
		Página: 3 de 5	Fecha: 04/19/2011

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	TRAMITACIÓN DE LLAMADAS DE POSTVENTA		Revisión # 1	Cod: GCC-PVT-FMBS.001
			Página: 5 de 5	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

- Número de campañas recibidas
- Número de campañas realizadas
- Número de llamadas realizadas
- Número de llamadas realizadas VS. Atención de llamadas
- Número de líneas enviadas para campañas a través de IVR
- Tiempo en contestación en campañas a través de IVR
- Número de teléfonos contestados en campañas a través de IVR

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 1 de 12	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
1	Lanzamiento inicial	Alexis Lavarello / Gisela Villacrés	

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para la atención y tramitación de Llamadas internacionales por operadora.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para la atención y tramitación de llamadas Call Center de telefonía internacional.


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Asesor	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **OPS / OTN.**- software de administración de llamadas de la plataforma de telefonía internacional de ANDINATEL S.A.
- **PTY.**- Cliente
- **OP.**- Abreviatura de operador telefónico.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 2 de 12	Fecha: 04/19/2011

- **A.-** Cliente y/o número de Origen.
- **B.-** Cliente y/o número de Destino
- **TICKET.-** Es el nombre como se le conoce a la llamada que aparece en el monitor de cada asesor.
- **CF.-** abreviatura de Can't Find, es decir, que el cliente en el número de destino por el cual se solicito para hablar no está.
- **LW.-** abreviatura de Leave Word, es decir, cuando en el número de destino se recibe respuesta de una contestadora automática de mensajes, el cliente del número de origen desea dejar el mensaje.
- **UN.-** abreviatura de Un know, es decir, cuando en el número de destino se solicita hablar con alguien específico y este resulta ser desconocido.
- **DA.-** abreviatura de Doesn't Answer, es decir, cuando el asesor marca al número de origen o de destino y no contesta.
- **CA.-** abreviatura de Cancel, el asesor la utiliza cuando cancela una llamada.
- **BY.-** abreviatura de Busy, es decir, cuando el asesor marca al número de origen o de destino y este está ocupado.
- **NC.-** No hay circuitos o está congestionado.
- **RCD.-** Abreviatura de Recorder, es decir, cuando el asesor marca al número de origen o de destino y de cómo respuesta una máquina contestadora automática de mensajes.
- **OD / OFF.-** Cuando el asesor marca al número de origen o de destino y está fuera de servicio o apagado en el caso de un móvil.
- **C11.-** Llamada de una operadora Internacional por Asistencia de marcación o de información en el Ecuador.
- **C12.-** Llamadas de Ecuador Directo, son llamadas del exterior que son pagadas en el Ecuador.
- **CANCELADO CON CARGO.-** Todas aquellas llamadas en las que hubo respuesta de grabadora y o fax, cuando se da información de números nuevos, cuando hay reporte de cliente y cuando se utiliza operadora para comprobación y ayuda de marcación.
- **CANCELADO SIN CARGO.-** Todas aquellas llamadas en las que no hubo respuesta, es decir, tono de ocupado, no contesta, fuera de servicio, apagado, restricción de llamadas

5. ACTIVIDADES

5.1. El cliente marca desde su teléfono el número 116 para solicitar una llamada telefónica internacional por operadora.

5.2. El asesor recibe la llamada en su estación de trabajo por medio del OPS, contesta y da el saludo corporativo (Andinatel internacional >nombre apellido< le atiende)


5.3. El asesor esperará con mucha atención el requerimiento del cliente.

5.3.1. En este caso el cliente podrá solicitar directamente una llamada a un fax en el exterior, este tipo de llamadas tienen el tratamiento de una llamada Teléfono a Teléfono, (ver 5.7.1 de este manual); pero, en el caso de que no sea un fax directo, es decir, que el asesor tenga la necesidad de solicitar tono de fax, la llamada tendrá un tratamiento de una llamada de Persona a Persona, (ver 5.7.2 de este manual).

5.3.2. Si el requerimiento del cliente no es una llamada internacional y es únicamente por solicitar información de códigos y/o tarifas, el asesor proporcionará la información solicitada, pudiendo consultar en la Guía de trabajo y en las Resoluciones de aumento y/o disminución de tarifas telefónicas actualizadas.


5.3.2.1. El asesor consultará si el cliente requiere otro servicio y direccionará correctamente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 3 de 12	Fecha: 04/19/2011

<p>5.3.2.2. Si el cliente no tiene otro requerimiento el asesor registrará en el ticket las novedades de la llamada en el campo MISC</p> <p>5.3.2.3. El asesor cancelará la llamada sin cargo digitando la tecla F12.</p> <p>5.3.2.4. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.</p> <p>5.3.2.5. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla Free, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.</p> <p>5.3.3. Si el requerimiento del cliente no es una llamada internacional o por solicitar información de códigos y/o tarifas, también puede solicitar ayuda de información a operadoras internacionales para solicitar números, tomando en consideración que después de realizada la consulta, el cliente estará en la obligación de realizar la llamada internacional al destino consultado.</p> <p>5.3.3.1. EL asesor indaga sobre el requerimiento solicitado por el cliente, es decir, país, código de área del país, número telefónico y registra en el sistema llenando los campos correspondientes; en caso de que sea un destino que no es frecuentemente solicitado para llamadas y se desconoce los códigos, cantidad dígitos en el número telefónico, el asesor deberá recurrir a la GUÍA DE TRABAJO del Call Center 116 (anexos Pág. 26).</p> <p>5.3.3.2. El asesor marcará a la operadora del destino de consulta, solicitado por PTY.</p> <p>5.3.3.3. Si la operadora internacional responde, se solicitará la información la cual será proporcionada al cliente y registrada en el ticket.</p> <p>5.3.3.3.1. El asesor procederá a la tramitación de llamada. (ver 5.4 de este manual)</p> <p>5.3.3.4. Si la operadora internacional no responde, el asesor deberá informar del particular al cliente, registrar la novedad en el ticket y consultar si el cliente tiene otro requerimiento.</p> <p>5.3.3.5. Si la operadora internacional no cuenta con la información solicitada, el asesor deberá informar y consultar al cliente si tiene otro requerimiento.</p> <p>5.3.3.6. Si PTY tiene otro requerimiento, el asesor direccionará correctamente. (ver 5.3 de este manual)</p> <p>5.3.3.7. Si PTY no tiene otro requerimiento, el asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.</p> <p>5.3.3.8. El asesor cancelará la llamada sin cargo digitando la tecla F12.</p> <p>5.3.3.9. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla Free, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.</p> <p>5.4. En el caso de que el requerimiento del cliente sea una llamada internacional, el asesor indaga sobre el requerimiento solicitado por el cliente, es decir, país, código de área del país de destino, número telefónico y registra en el sistema llenando los campos correspondientes; en caso de que sea un destino que no es frecuentemente solicitado para llamadas y se desconoce los códigos, cantidad dígitos en el número telefónico, el asesor deberá recurrir a la GUÍA DE TRABAJO del Call Center 116 (anexos Pág. 26).</p> <p>5.5. Si los datos proporcionados por el cliente no son correctos el asesor deberá indagarlos nuevamente (ver 5.4 de este manual).</p> <p>5.6. Si los datos proporcionados por el cliente y/o los consultados en la Guía de trabajo son correctos, el asesor deberá identificar al cliente, es decir, solicitar el nombre y el apellido de la persona que pide la llamada, registrar en el ticket en el campo correspondiente, campo PERS (nombre/apellido de PTY-A)</p> <p>5.6.1. EL cliente puede solicitar que después de terminada su llamada se le llame para informarle el valor total de la misma (Ver manual de procedimiento de manejo de llamadas con Aviso de Precio), o puede solicitar que se le coloque límite de tiempo, es decir, si requiere hablar 3 minutos, al final de este lapso de tiempo la llamada se le cortará, o puede solicitar que se le</p>
--

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 4 de 12	Fecha: 04/19/2011

programe una llamada, es decir, que si desea que se le llame en otro momento (no más de 24 horas), se lo realizará como una llamada postergada.

5.7. El asesor indagará que tipo de llamada requiere el cliente, es decir, llamada de Teléfono a Teléfono o de Persona a Persona.

5.7.1. Si es una llamada de Teléfono a Teléfono, el asesor registrará en el ticket en el campo **PERS**, (después del nombre y apellido de PTY A) / **CP**.

5.7.1.1. El asesor deberá confirmar el número del cual esta siendo realizada la llamada, el cual puede ser observado y verificado en la parte superior izquierda del ticket.

5.7.1.2. Si el número de origen proporcionado por el cliente no coincide con el del ticket, el asesor deberá informar y explicará al cliente que no puede tramitar la llamada si este dato no es proporcionado correctamente por el.

5.7.1.3. El asesor insistirá y solicitará nuevamente esta información.

5.7.1.4. Si el cliente finalmente no proporciona la información correcta, el asesor registrará las novedades en el ticket en el campo **MISC**.

5.7.1.5. El asesor cancelará la llamada sin cargo digitando la tecla F12.

5.7.1.6. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.

5.7.1.7. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

5.7.1.8. Si el número telefónico proporcionado por el cliente es correcto, el asesor procederá a marcar el número de destino (B).

5.7.1.9. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino deberá informar a PTY-origen las novedades

a) No contesta (DA)

b) Ocupado (BY)

c) Fuera de Servicio (OD)

d) Apagado (OFF) en el caso de los móviles

e) Grabadora o contestador automático telefónico (RCD) (ver manual de procedimiento para tramitación de llamadas con respuesta de grabadora)

5.7.1.9.1. El asesor registrará novedades en el ticket.

5.7.1.9.2. El asesor solicitará a PTY si dispone de otro número telefónico.

5.7.1.9.3. Si PTY dispone de otro número, el asesor registra el nuevo número.

5.7.1.9.4. El asesor marcará el nuevo número de destino.

5.7.1.9.5. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino (ver 5.7.1.9 de esta manual).

5.7.1.9.6. Si PTY no dispone de otro número telefónico, el asesor consultará si desea postergar la llamada.

5.7.1.9.7. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo **MISC**: B (el motivo que fuera) A POST

5.7.1.9.8. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.

5.7.1.9.9. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.


5.7.1.9.10. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

5.7.1.9.11. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada sin cargo digitando la tecla F12.

5.7.1.9.12. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.

5.7.1.9.13. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 5 de 12	Fecha: 04/19/2011

Nota: En caso de que el cliente desea otro servicio, el asesor le direccionará correctamente; si desea una llamada a un destino diferente, el asesor le informará que tiene que volver a marcar al # 116

5.7.1.10. Si el asesor recibe contestación en el número de destino por alguna persona, este informará los detalles del origen de la llamada

5.7.1.10.1. Si el cliente en el número de destino no acepta la llamada, el asesor informará al cliente de origen la novedad.

5.7.1.10.2. El asesor registrará la novedad en el ticket en el campo **MISC**.

5.7.1.10.3. El asesor solicitará a PTY si dispone de otro número telefónico.

5.7.1.10.4. Si PTY dispone de otro número, el asesor registra el nuevo número.

5.7.1.10.5. El asesor marcará el nuevo número de destino.

5.7.1.10.6. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino (ver 5.7.1.9 de esta manual).

5.7.1.10.7. Si PTY no dispone de otro número telefónico, el asesor consultará si desea postergar la llamada.

5.7.1.10.8. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo **MISC: B** (el motivo que fuera) A POST

5.7.1.10.9. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.

5.7.1.10.10. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.

5.7.1.10.11. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

5.7.1.10.12. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada con cargo digitando la tecla F11.

5.7.1.10.13. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.

5.7.1.10.14. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

5.7.1.10.15. Si el cliente de destino acepta la llamada, el asesor informará al cliente de origen de la conexión realizada.

5.7.1.10.16. El asesor realizará e informará de la conexión entre los dos clientes.

5.7.1.10.17. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.

5.7.1.10.18. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

5.7.2. Si es una llamada de Persona a Persona, el asesor deberá informar al cliente que tendrá un recargo adicional en el primer minuto de un minuto más.

5.7.2.1. Si el cliente acepta el recargo adicional, el asesor registrará en el ticket en el campo **PERS**, (después del nombre y apellido de PTY A) / **(nombre del PTY o contacto en el destino)**.

5.7.2.2. Si no Acepta el recargo adicional, el asesor tramitará la llamada como de Teléfono a Teléfono. (ver 5.7.1 de este manual)


5.7.2.3. Si PTY acepta el cargo adicional, el asesor deberá señalar el ticket de Persona a Persona para su correcta facturación, digitando la tecla F9.

5.7.2.4. El asesor deberá confirmar el número del cual esta siendo realizada la llamada, el cual puede ser observado y verificado en la parte superior izquierda del ticket.

5.7.2.5. Si el número de origen proporcionado por el cliente no coincide con el del ticket, el asesor deberá informar y explicará al cliente que no puede tramitar la llamada si este dato no es proporcionado correctamente por el.


5.7.2.6. El asesor insistirá y solicitará nuevamente esta información.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 6 de 12	Fecha: 04/19/2011

<p>5.7.2.7. Si el cliente finalmente no proporciona la información correcta, el asesor registrará las novedades en el ticket en el campo MISC.</p> <p>5.7.2.8. El asesor cancelará la llamada sin cargo digitando la tecla F12</p> <p>5.7.2.9. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.</p> <p>5.7.2.10. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla Free, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.</p> <p>5.7.2.11. Si el número telefónico proporcionado por el cliente es correcto, el asesor procederá a marcar el número de destino (B).</p> <p>5.7.2.12. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino deberá informar a PTY-origen las novedades</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No contesta (DA) b) Ocupado (BY) c) Fuera de Servicio (OD) d) Apagado (OFF) en el caso de los móviles e) Grabadora o contestador automático telefónico (RCD) (ver manual de procedimiento para tramitación de llamadas con respuesta de grabadora) <p>5.7.2.12.1. El asesor registrará novedades en el ticket.</p> <p>5.7.2.12.2. El asesor solicitará a PTY si dispone de otro número telefónico.</p> <p>5.7.2.12.3. Si PTY dispone de otro número, el asesor registra el nuevo número.</p> <p>5.7.2.12.4. El asesor marcará el nuevo número de destino.</p> <p>5.7.2.12.5. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino (ver 5.7.2.12 de esta manual).</p> <p>5.7.2.12.6. Si PTY no dispone de otro número telefónico, el asesor consultará si desea postergar la llamada.</p> <p>5.7.2.12.7. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo MISC: B (el motivo que fuera) A POST</p> <p>5.7.2.12.8. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.</p> <p>5.7.2.12.9. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.</p> <p>5.7.2.12.10. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla Free, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.</p> <p>5.7.2.12.11. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada con cargo digitando la tecla F12.</p> <p>5.7.2.12.12. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.</p> <p>5.7.2.12.13. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla Free, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.</p> <p>Nota: En caso de que el cliente desea otro servicio, el asesor le direccionará correctamente; si desea una llamada a un destino diferente, el asesor le informará que tiene que volver a marcar al # 116</p> <p>5.7.2.13. Si el asesor recibe contestación en el número de destino por alguna persona, este informará los detalles del origen de la llamada</p> <p>5.7.2.14. El asesor solicitará hablar con la persona que solicitó el cliente de origen.</p> <p>5.7.2.15. Si no se encuentra la persona solicitada, el asesor le informará al cliente de origen el motivo que sea explicado por la persona que contesto en el número de destino</p> <p>5.7.2.16. El asesor podrá consultar al cliente de origen si dispone de otro número de teléfono y/o del nombre de otra persona de contacto.</p> <p style="text-align: center;">A. Por número de Teléfono</p> <p>5.7.2.16.1. El asesor registrará las novedades en el ticket en el campo MISC.</p>

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 7 de 12	Fecha: 04/19/2011

- 5.7.2.16.2. El asesor solicitará a PTY si dispone de otro número telefónico
- 5.7.2.16.3. Si PTY dispone de otro número, el asesor registra el nuevo número.
- 5.7.2.16.4. El asesor marcará el nuevo número de destino.
- 5.7.2.16.5. Si el asesor no recibe respuesta del número de destino (ver 5.7.2.12 de esta manual).
- 5.7.2.16.6. Si PTY no dispone de otro número telefónico, el asesor consultará si desea postergar la llamada.
- 5.7.2.16.7. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo **MISC**: B (el motivo que fuera) A POST
- 5.7.2.16.8. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.
- 5.7.2.16.9. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.16.10. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- 5.7.2.16.11. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada con cargo digitando la tecla F12.
- 5.7.2.16.12. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.16.13. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- Nota:** En caso de que el cliente desea otro servicio, el asesor le direccionará correctamente; si desea una llamada a un destino diferente, el asesor le informará que tiene que volver a marcar al # 116

B. Por persona de Contacto

- 5.7.2.16.14. Si no se encuentra la persona solicitada, se informará al cliente de origen el motivo que sea explicado por la persona que contesto en el número de destino
- 5.7.2.16.15. El asesor registrará las novedades en el ticket en el campo **MISC**.
- 5.7.2.16.16. El asesor solicitará a PTY si dispone del nombre otra persona de contacto en el número de destino.
- 5.7.2.16.17. Si PTY dispone de este dato, el asesor lo registra registrará en el ticket.
- 5.7.2.16.18. El asesor solicitará hablar con esta otra persona.
- 5.7.2.16.19. Si este nuevo contacto tampoco se encuentra, el asesor informará, registrará las novedades y consultará si desea postergar la llamada.
- 5.7.2.16.20. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo **MISC**: B (el motivo que fuera) A POST
- 5.7.2.16.21. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.
- 5.7.2.16.22. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.16.23. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- 5.7.2.16.24. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada con cargo digitando la tecla F11.
- 5.7.2.16.25. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.16.26. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- Nota:** En caso de que el cliente desea otro servicio, el asesor le direccionará correctamente; si desea una llamada a un destino diferente, el asesor le informará que tiene que volver a marcar al # 116

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE Llamadas Internacionales por Operadora	Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
		Página: 8 de 12	Fecha: 04/19/2011

- 5.7.2.17. Si se encuentra la persona solicitada en el número de destino, el asesor solicitará hablar con ella.
- 5.7.2.18. Cuando ya este la persona de contacto, el asesor le consultará si acepta la llamada.
- 5.7.2.18.1. Si PTY-B no acepta la llamada, el asesor informará, registrará las novedades y consultará si desea postergar la llamada.
- 5.7.2.18.2. Si PTY desea postergar la llamada, el asesor ingresará en el ticket con el tiempo que requiera el cliente que puede ser desde 5 minutos hasta 24 horas y registrará en el campo **MISC:** B (el motivo que fuera) A POST
- 5.7.2.18.3. El asesor informará que ya ha sido postergada la llamada.
- 5.7.2.18.4. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.18.5. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- 5.7.2.18.6. Si el cliente no desea postergar la llamada, el asesor informará que será cancelada con cargo digitando la tecla F11.
- 5.7.2.18.7. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.18.8. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.
- Nota:** En caso de que el cliente desea otro servicio, el asesor le direccionará correctamente; si desea una llamada a un destino diferente, el asesor le informará que tiene que volver a marcar al # 116
- 5.7.2.18.9. Si PTY-B acepta la llamada, el asesor informará al PTY-A de la conexión realizada.
- 5.7.2.18.10. El asesor realizará e informará de la conexión entre los dos clientes.
- 5.7.2.18.11. El asesor cerrará la llamada con mucha cortesía.
- 5.7.2.18.12. El asesor deberá liberar el ticket digitando la tecla **Free**, (Ver guía de trabajo), y quedará disponible para recibir otra llamada.

6. REFERENCIAS

- Manual de operación del Sistema OPS. Para operador telefónico.
- Guía de trabajo de Call Center 116.

7. REGISTROS

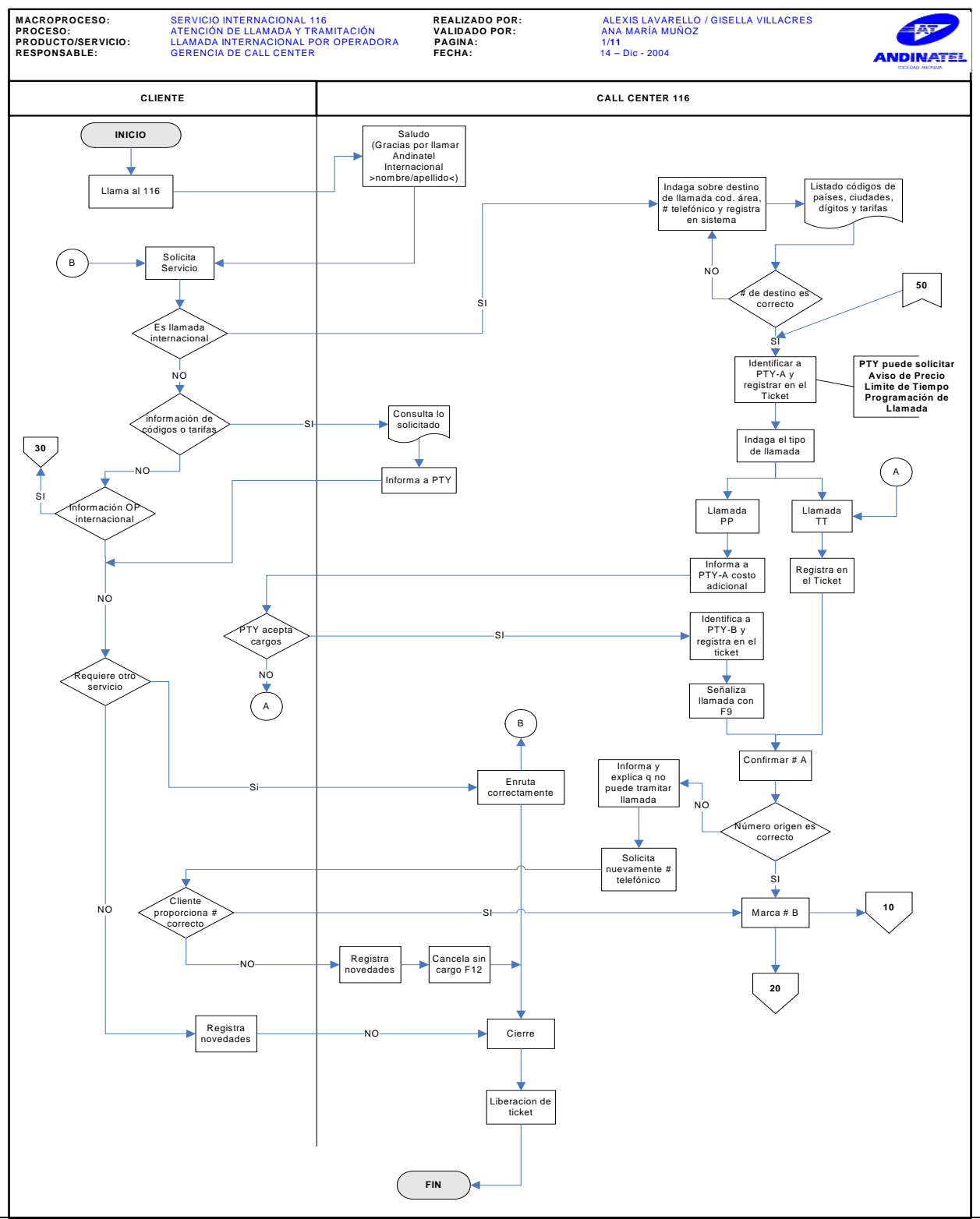
Para este procedimiento se tienen los registros almacenados en el OPS - OTN, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas, abandonadas, tiempos de espera y tiempos de conversación, tarifación, etc..

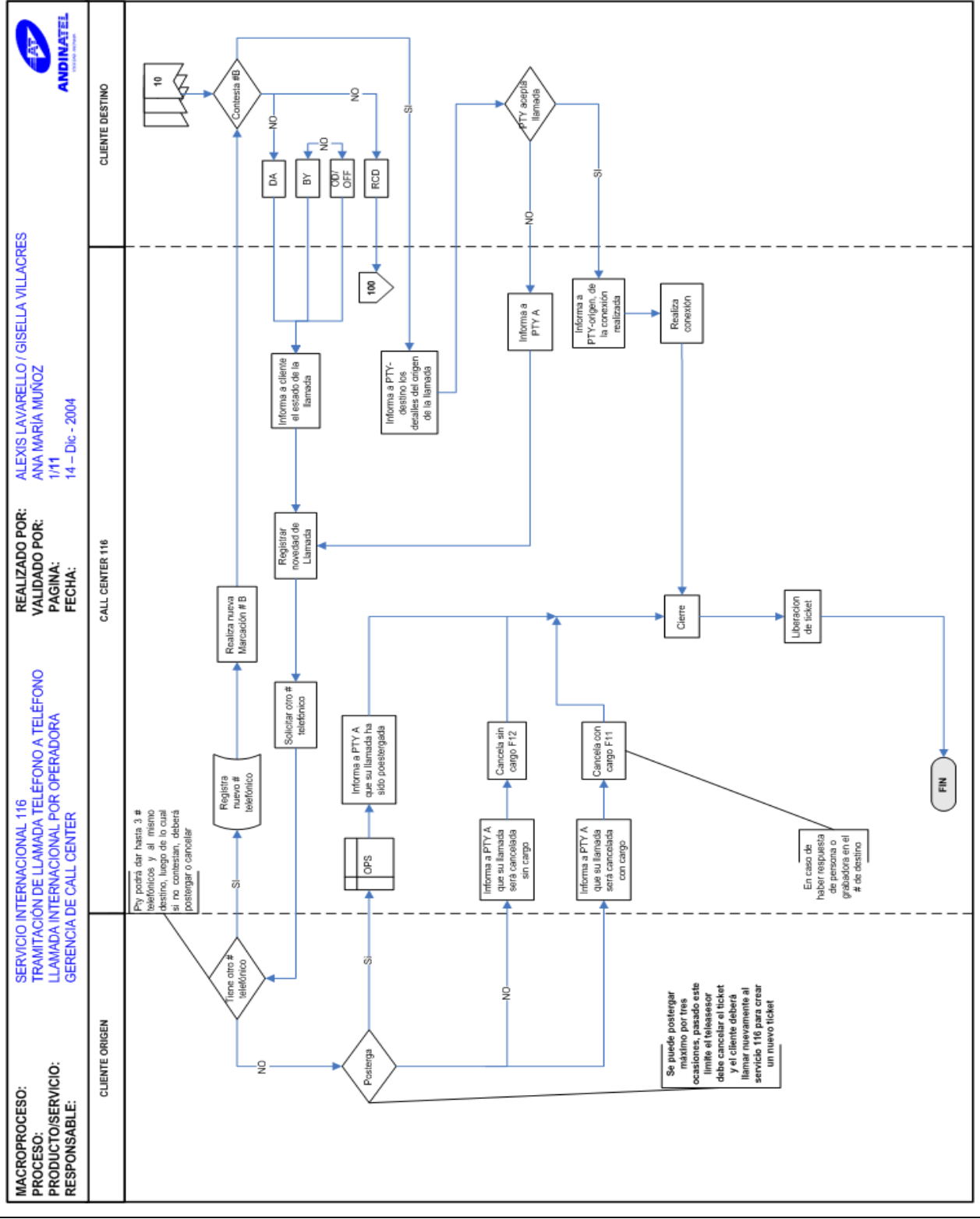
8. ANEXOS

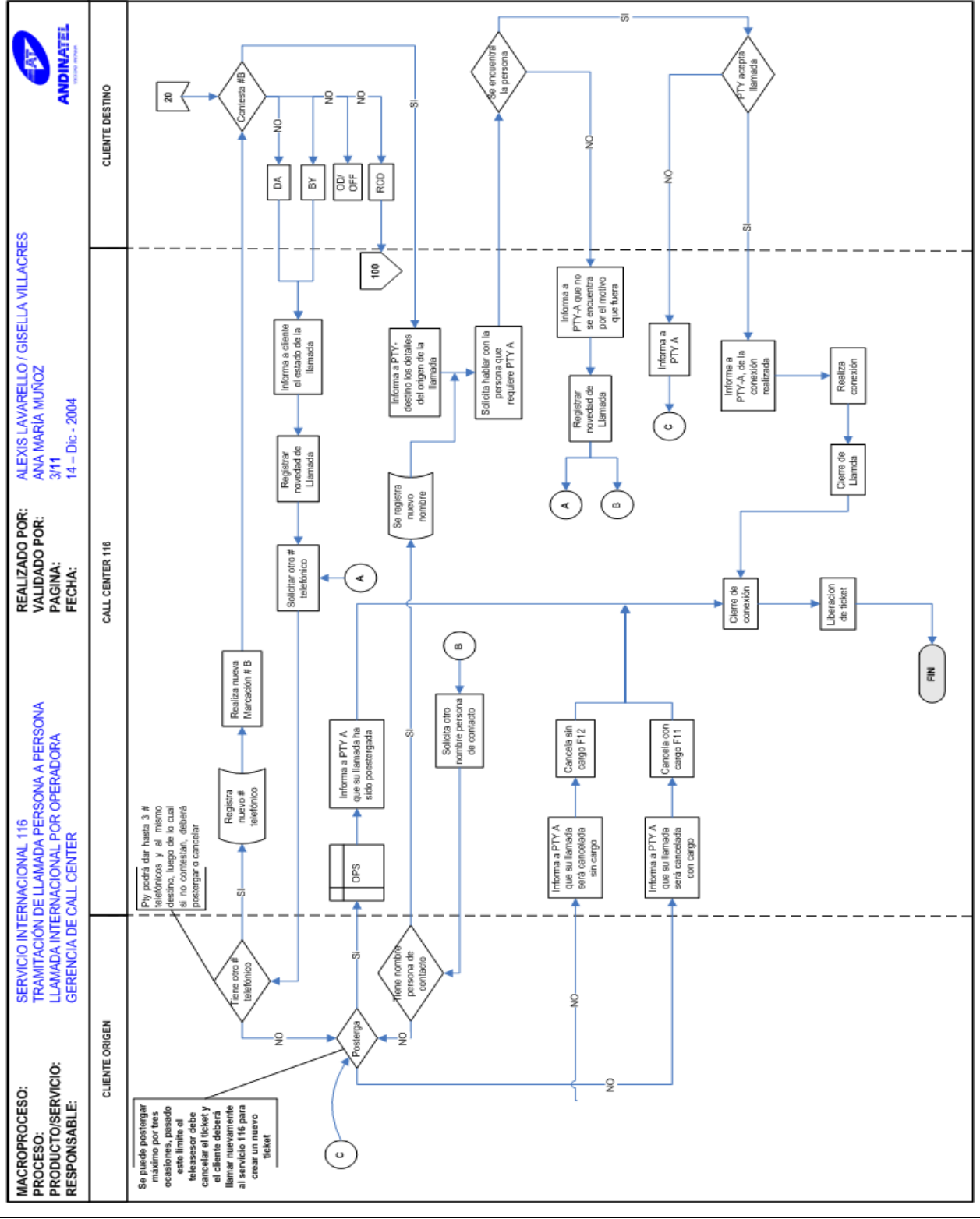
- Guía de trabajo de Call Center 116.


9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:








	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ATENCIÓN Y TRAMITACIÓN DE LLAMADAS INTERNACIONALES POR OPERADORA		Revisión # 1	Cod: GCC-IOP-ALL.001
			Página: 12 de 12	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

- Total de Llamadas Ingresadas
Total de llamadas contestadas
- Total de Llamadas Ingresadas
Total de llamadas efectivas
- Total de Llamadas Postergadas
Total de llamadas canceladas

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ELD-ALL.001
		Página: 1 de 5	Fecha: 04/19/2011

ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
0	Lanzamiento inicial	Alexis Lavarello L.	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos e instrucciones que deben tenerse en cuenta para la elaboración y Estandarizar de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**).

2. ALCANCE

Este instructivo aplica a todos los documentos que integran el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la Gerencia de Call Center de ANDINATEL S.A.

3. RESPONSABLES

El Comité de Calidad y los jefes de Call Center son responsables de elaborar los documentos.

Los Jefes y Coordinadores de Call Center son los responsables de verificar que lo escrito en el documento es lo que se realiza en el trabajo.

El Comité de Calidad y los jefes de Call Center son responsables de coordinar actividades inherentes al desarrollo y control de documentos.

4. DEFINICIONES


(NO APLICA A ESTE DOCUMENTO)

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1. Descripción de los documentos

- a) **Tamaño de Papel:** INEN A4 21 cm. x 29.7 cm.
- b) **Clases de Papel:** Estándar blanco de 75 gr.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ELD-ALL.001
		Página: 2 de 5	Fecha: 04/19/2011

5.1.1. Diseño de los documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad son escritos, calculados, diagramados en los programas de Microsoft Visio, Office: Word, Excel, PowerPoint y otros, de acuerdo a las siguientes definiciones de estilos y formatos.

5.1.2. Letras


Las letras, incluidas en párrafos, textos, títulos y subtítulos deberán mantener el siguiente formato.

- 5.1.2.1. Títulos Tamaño de fuente: 10.
Tamaño de Fuente: Tahoma.
Escritura en mayúscula y negrillas.
- 5.1.2.2. Subtítulos Tamaño de fuente: 10.
Tamaño de fuente: Tahoma.
Escritura con primera letra mayúscula y negrillas.
- 5.1.2.3. Texto Tamaño de fuente: 10.
Tamaño de fuente: Tahoma.
Tabulación: 1.25 cm.
Escritura: con primera letra mayúscula. Se colocarán **negrillas o subrayados** cuando se requiera recalcar algo importante.
Deberá estar con borde de página de $\frac{3}{4}$ pto., excluyendo al encabezado y pie de pagina.
- 5.1.2.4. Encabezado Tamaño de fuente: 12 y 10.
Tamaño de fuente: Tahoma.
Escritura: con primera letra mayúsculas, mayúscula y negrillas.
Tendrá una tabla de cuatro (4) columnas por tres (3) filas, que muestran lo siguiente:

Casilla 1	Casilla 2	Casilla 4	
	Casilla 3	Casilla 5	Casilla 7
		Casilla 6	Casilla 8

- a) Casilla 1.- Logo de la empresa.
- b) Casilla 2.- Nombre de la empresa, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 12 mayúsculas negrilla.
- c) Casilla 3.- Nombre del procedimiento, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 mayúsculas negrilla.
- d) Casilla 4.- Tipo de documento, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 mayúsculas negrilla.
- e) Casilla 5.- # de revisión, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas.
- f) Casilla 6.- # de página, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas.
- g) Casilla 7.- codificación, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas.
- h) Casilla 8.- fecha, tipo de fuente tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas, mes/ día /año.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ELD-ALL.001
		Página: 3 de 5	Fecha: 04/19/2011

- 5.1.2.5. Pie de Página Tamaño de fuente: 10.
 Tipo de fuente: Tahoma
 Escritura: mayúscula y negrillas.
 Tendrá una tabla de tres (3) columnas por dos (2) filas que muestran lo siguiente:

Casilla 1	Casilla 2	Casilla 3
Casilla 4	Casilla 5	Casilla 6

- a) Casilla 1.- ELABORADO POR, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 mayúsculas negrilla.
- b) Casilla 2.- REVISADO POR, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 mayúsculas negrilla.
- c) Casilla 3.- APROBADO POR, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 mayúsculas negrilla.
- d) De la Casilla 4 a la 6 servirá para el registro de las firmas según corresponda en la casilla superior.

5.1.3. Separaciones y Márgenes

- 5.1.3.1. Separaciones Separación entre líneas: sencillo.
 Separación entre título o subtítulo y texto: doble espaciado.
 Separación entre párrafos: doble espaciado.


- 5.1.3.2. Márgenes Superior: 2,5 cm.
 Inferior: 3,5 cm.
 Izquierdo: 2 cm.
 Derecho: 1,5 cm.
 Encuadernación: 0 cm.
 Sobre encabezado: 1,2 cm.
 Bajo pie de página: 1 cm.

5.1.4. Identificación de sección y párrafos

Como primera sección el documento deberá mostrar una **TABLA DE CONTENIDO** con los siguientes temas:

- 1. **OBJETIVO** (Se explicará del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos).
- 2. **ALCANCE** (Se describirá el campo de aplicación o la esfera de acción al cual afectará el procedimiento).
- 3. **RESPONSABLES** (Se enumerará y nombrará a las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en el procedimiento y su grado de responsabilidad en cualquiera de sus fases).
- 4. **DEFINICIONES** (Se describirá cada palabra o término de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren que se amplíe su significado a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo; deberán ser lo suficientemente explícitas para hacer más accesible al usuario la consulta del manual y evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores).
- 5. **ACTIVIDADES** (Se describirá paso a paso y en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades y/o tareas que se realizan en un procedimiento, explicando en

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ELD-ALL.001
		Página: 4 de 5	Fecha: 04/19/2011

- qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo).
- 6. REFERENCIAS** (Se describirá los enlaces internos o externos entre procedimientos)
- 7. REGISTROS** (Se describirá los registros cuantificables de documentos, formularios o transacciones que den como resultado en cada ciclo del procedimiento)
- 8. ANEXOS** (Se anexará de manera física el original de todos los documentos, formularios o formatos que intervienen o se utilizan en el desarrollo del procedimiento; En la descripción de las actividades que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta).
- 9. DIAGRAMAS DE FLUJO** (Se pegará una copia del flujo grama como Dibujo de Microsoft Visio)
- 10. INDICADORES** (Se describirá los indicadores lógicos y necesarios para medir el resultado de los registros).

También presentará un dato adicional sobre información general de Causas y revisiones en el siguiente esquema:

Casilla 1	Casilla 2	Casilla 3	Casilla 4
Casilla 5	Casilla 6	Casilla 7	Casilla 8

- a) Casilla 1.- No. Revisión, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 primer letra mayúsculas negrilla.
- b) Casilla 2.- Causa de la Revisión, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas negrilla.
- c) Casilla 3.- Autor, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas negrilla.
- d) Casilla 4.- Fecha de Implementación, Tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra mayúsculas negrilla.
- e) Casilla 5 hasta Casilla 8.- Se registrará lo que según corresponda de la casilla inmediata superior, tipo de fuente Tahoma, tamaño de fuente 10 primera letra con mayúscula normal.

Se utilizará el método alfanumérico, por ejemplo:

- 1. - TÍTULO**
1.1. - Subtítulo
 1.1.1. Subtítulo o texto
 a). Texto

5.1.5. Tiempo Verbal

Utiliza el tiempo verbal del presente en tercera persona del singular o del plural.

6. REFERENCIAS


NTE INEN ISO 9001:2001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos de la documentación (véase 4.2 de la norma).

7. REGISTROS

(NO APLICA A ESTE DOCUMENTO)

8. ANEXOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS		Revisión # 1	Cod: GCC-ELD-ALL.001
			Página: 5 de 5	Fecha: 04/19/2011

a) Formato en blanco para la elaboración de los manuales de procedimiento.

9. DIAGRAMAS DE FLUJO
(NO APLICA A ESTE DOCUMENTO)

10. INDICADORES
(NO APLICA A ESTE DOCUMENTO)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	SERVICIOS SUPLEMENTARIOS INFORMACION Y VENTAS	Revisión # 0.00	Cod:
		Página: - 1 -	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

1. OBJETIVO

Establecer una metodología estándar para ventas, información y reclamos de servicios suplementarios vía Call Center.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los asesores del Call Center Gestiones Múltiples


3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Agente	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

4. DEFINICIONES

- **OPEN FLEXIS.-** Sistema de administración de clientes de ANDINATEL S.A.
- **FORMA.-** Ventana adicional o hija del sistema OPEN que permite realizar consultas, ingresar y actualizar datos, ingresar reportes de daños, quejas, reclamos, etc..
- **ALTIAGENT.-** Plataforma que permite el manejo y administración de llamadas
- **SERV. SUPLEMENTARIOS.-** Aquel servicio propio de una línea telefónica, éste puede ser activado o desactivado dependiendo de las características que tenga una Central Telefónica.
- **LLAMADA EN ESPERA.-** Permite al usuario que se encuentra manteniendo una conversación, recibir una segunda llamada sin perder su comunicación con la primera.
- **TRANSFERENCIA DE LLAMADA.-** Permite al cliente receptor llamadas telefónicas tramitadas hacia su número telefónico en otro previamente registrado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Francisco Molina C. Brenda Salas		

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	SERVICIOS SUPLEMENTARIOS INFORMACION Y VENTAS	Revisión # 0.00	Cod:
		Página: - 2 -	Fecha: 04/19/2011

- **CÓDIGO SECRETO.**- Servicio que permite controlar las llamadas que se realizan desde un número telefónico hacia otros con destino celular, internacional, 1900 y operadora, a través de un código de cuatro dígitos.
- **CLIP.**- Servicio que permite verificar el número llamante mediante un equipo especial que se puede conectar al aparato telefónico (Caller ID).
- **MARCACIÓN ABREVIADA.**—Servicio que permite un llamado directo a un número previamente registrado en el aparato telefónico marcando uno o dos dígitos.
- **LLAMADA SIN MARCACIÓN.**- Permite llamar directamente sin marcación, a un número previamente registrado en el aparato telefónico

5. ACTIVIDADES

5.1 Ingresar Llamada

5.2 Asesor indica Saludo Corporativo

5.3 Asesor realiza indagación

5.3.1 Verifica si el requerimiento es para información
(Realizar consulta en Manual de Productos y Servicios.)

5.3.2 Verifica si el requerimiento es para activación
(Realizar consulta de disponibilidad en Open, ingresar nueva cesión:
Username: **OPERACIO**
Password: **OPEUSER**
Database: **ANDINA**.

Consultar en las formas RSRV – RSCE

Si existe disponibilidad ingresar en la forma SPSS

Adicionalmente si la petición es para activación de Código Secreto asesor indica a cliente que debe llenar un formulario en el cual se compromete y responsabiliza sobre el uso del servicio.


Si no hay disponibilidad seguir a 4.)

5.3.3 Verifica si el requerimiento es para desactivación
(Realizar consulta de activación en Open en las formas ACMT – SCSS.

Asesor solicitará documentos del titular de la línea telefónica para proceder con la desactivación Si cliente entrega documentos ingresar petición en la forma SPSS seguir a 4.)

5.3.4 Verifica si el requerimiento es para reclamos
(Realizar consulta de activación en Open en las formas ACMT – SCSS.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Francisco Molina C. Brenda Salas		

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMEINTO	
	SERVICIOS SUPLEMENTARIOS INFORMACION Y VENTAS	Revisión # 0.00	Cod:
		Página: - 3 -	Fecha: 04/19/2011

Asesor informará a cliente funcionamiento del servicio y sugerirá posibles soluciones. Si no funciona el servicio luego de estas sugerencias, asesor ingresará petición en SRQU seguir a 4.)

5.4 Informa a cliente resultado del requerimiento

Asesor indicará de acuerdo a requerimiento del cliente información concerniente, esta puede ser: activaciones, desactivaciones, reclamos, esto se solucionará durante las próximas 48 horas.

5.5 Cierre

6. REFERENCIAS

Catálogo de productos y servicios.

7. REGISTROS

Para este procedimiento se tienen los registros generados por el ALTIAGENT, de donde se obtiene el detalle de todas las llamadas que han sido contestadas o abandonadas.

Existe también registros generados y obtenidos por el Sistema Open Alexis, gracias a estos se puede determinar la cantidad de gestiones realizadas (activaciones y desactivaciones) durante determinado período.

8. ANEXOS

SOLICITUD CÓDIGO SECRETO

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Francisco Molina C. Brenda Salas		



ANDINATEL S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS INFORMACION Y VENTAS

Revisión # 0.00

Cod:

Página: - 4 -

Fecha: 04/19/2011

MACROPROCESO: VENTAS
 PROCESO: ACTIVACIÓN SERV. SUPL.
 PRODUCTO/SERVICIO: SERV. SUPLEMENTARIOS
 RESPONSABLE: GERENCIA DE Call CENTER

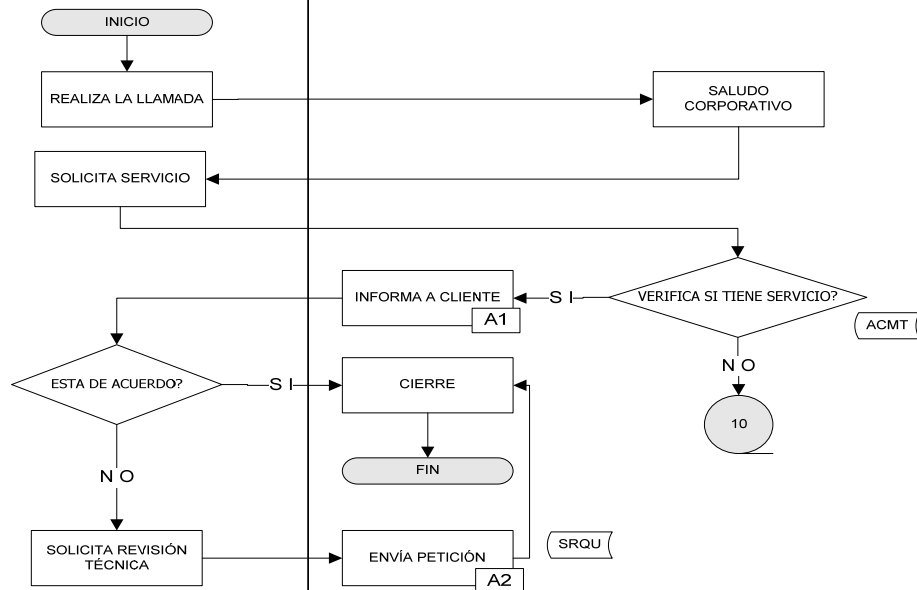
REALIZADO POR:
 VALIDADO POR:
 PÁGINA:
 FECHA:

BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA
 ADRIANA VASCOINEZ
 1 / 1
 14 - DIC - 2004



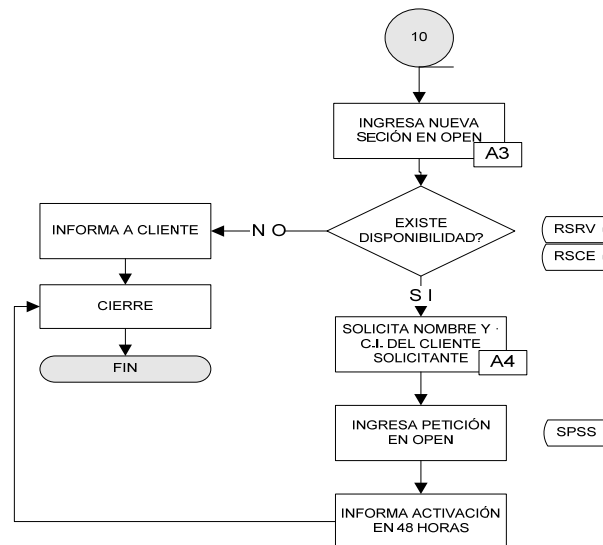
CLIENTE

ASESOR



INDICACIONES

A1.- Si el cliente ha solicitado el servicio y todavía no está activado, asesor informa acerca de la activación; si el servicio está activado pero este no funciona asesor indica forma de utilización del mismo.
A2.- Asesor ingresa petición de verificación del servicio en Open hacia el área técnica.
A3.- Para consultar disponibilidad de servicios, es necesario ingresar una nueva cesión en Open:
 Login: OPERACIO
 Password: OPEUSER
 Database: ANDINA
A4.- En el caso de Código Secreto el asesor entrega a cliente solicitud para activación del mismo.



ELABORADO POR:

Francisco Molina C.
 Brenda Salas

REVISADO POR:

APROBADO POR:



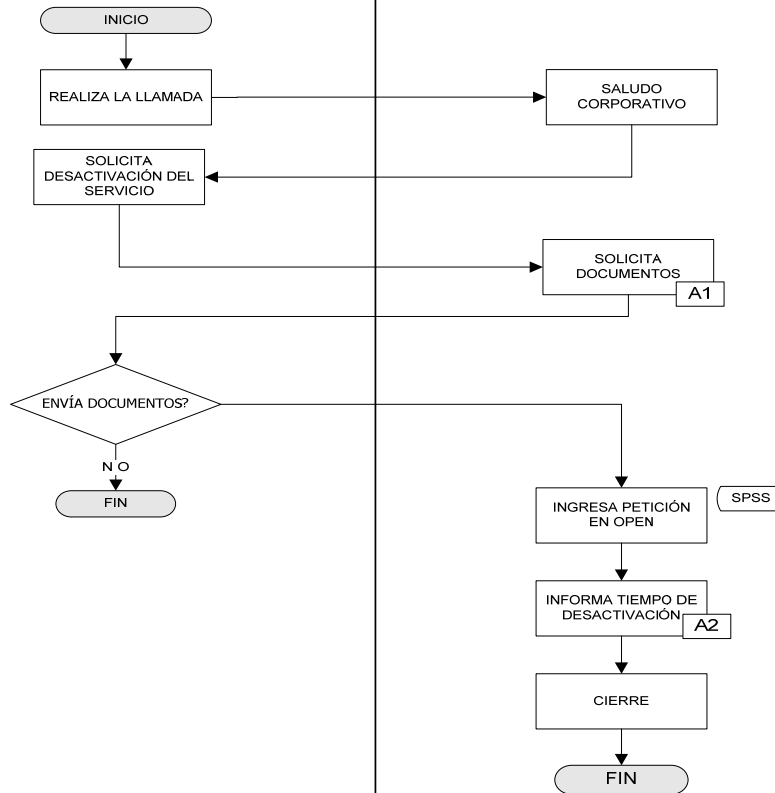
MACROPROCESO: **VENTAS**
 PROCESO: **DESACTIVACIÓN SERV. SUPL.**
 PRODUCTO/SERVICIO: **SERV. SUPLEMENTARIOS**
 RESPONSABLE: **GERENCIA DE Call CENTER**

REALIZADO POR: **BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA**
 VALIDADO POR: **ADRIANA VASCOINEZ**
 PÁGINA: **1 / 1**
 FECHA: **14 - DIC - 2004**



CLIENTE

ASESOR



INDICACIONES
A1.- Para desactivar cualquier servicio suplementario, es necesario solicitar al cliente copia de C.I. del titular de la línea telefónica y una carta indicando la desactivación. En caso de que el pedido no lo realice el titular, a más de los documentos citados solicitar autorización y copia de C.I. de la persona que realice el trámite.
A2.- Asesor informa tiempo de desactivación del servicio en central. (48 HORAS)

ELABORADO POR:

Francisco Molina C.
Brenda Salas

REVISADO POR:

APROBADO POR:



ANDINATEL S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

**SERVICIOS SUPLEMENTARIOS
INFORMACION Y VENTAS**

Revisión # 0.00

Cod:

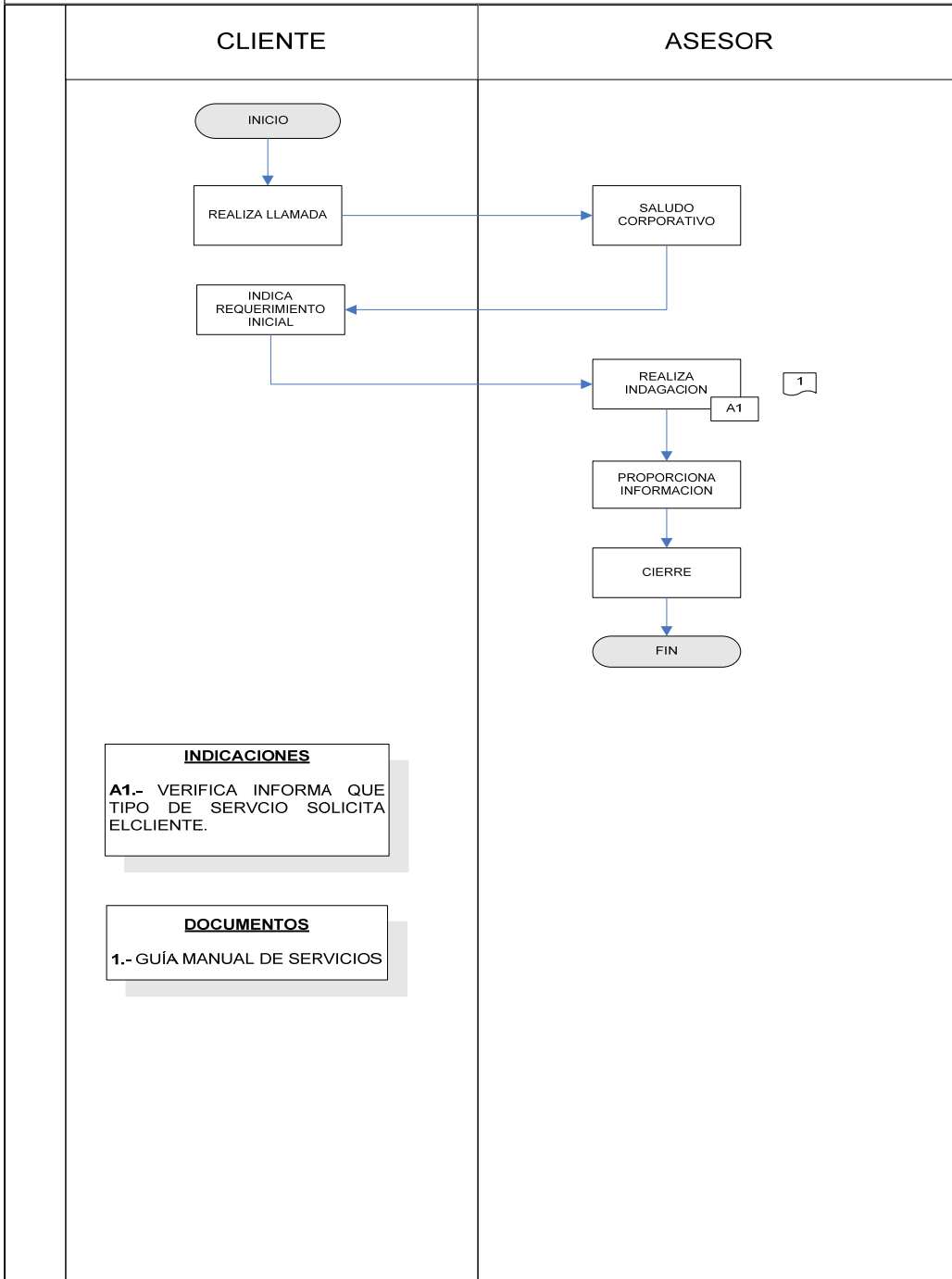
Página: - 6 -

Fecha: 04/19/2011

MACROPROCESO:
PROCESO:
PRODUCTO/SERVICIO:
RESPONSABLE:

VENTAS
INFORMACIÓN SERV. SUPLEMENTARIOS
SERV. SUPLEMENTARIOS
GERENCIA DE Call CENTER

REALIZADO POR: **BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA**
VALIDADO POR: **ADRIANA VASCOINEZ**
PÁGINA: **1 / 1**
FECHA: **14 - DIC - 2004**



ELABORADO POR:
Francisco Molina C.
Brenda Salas

REVISADO POR:

APROBADO POR:



ANDINATEL S.A.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

**SERVICIOS SUPLEMENTARIOS
INFORMACION Y VENTAS**

Revisión # 0.00

Cod:

Página: - 7 -

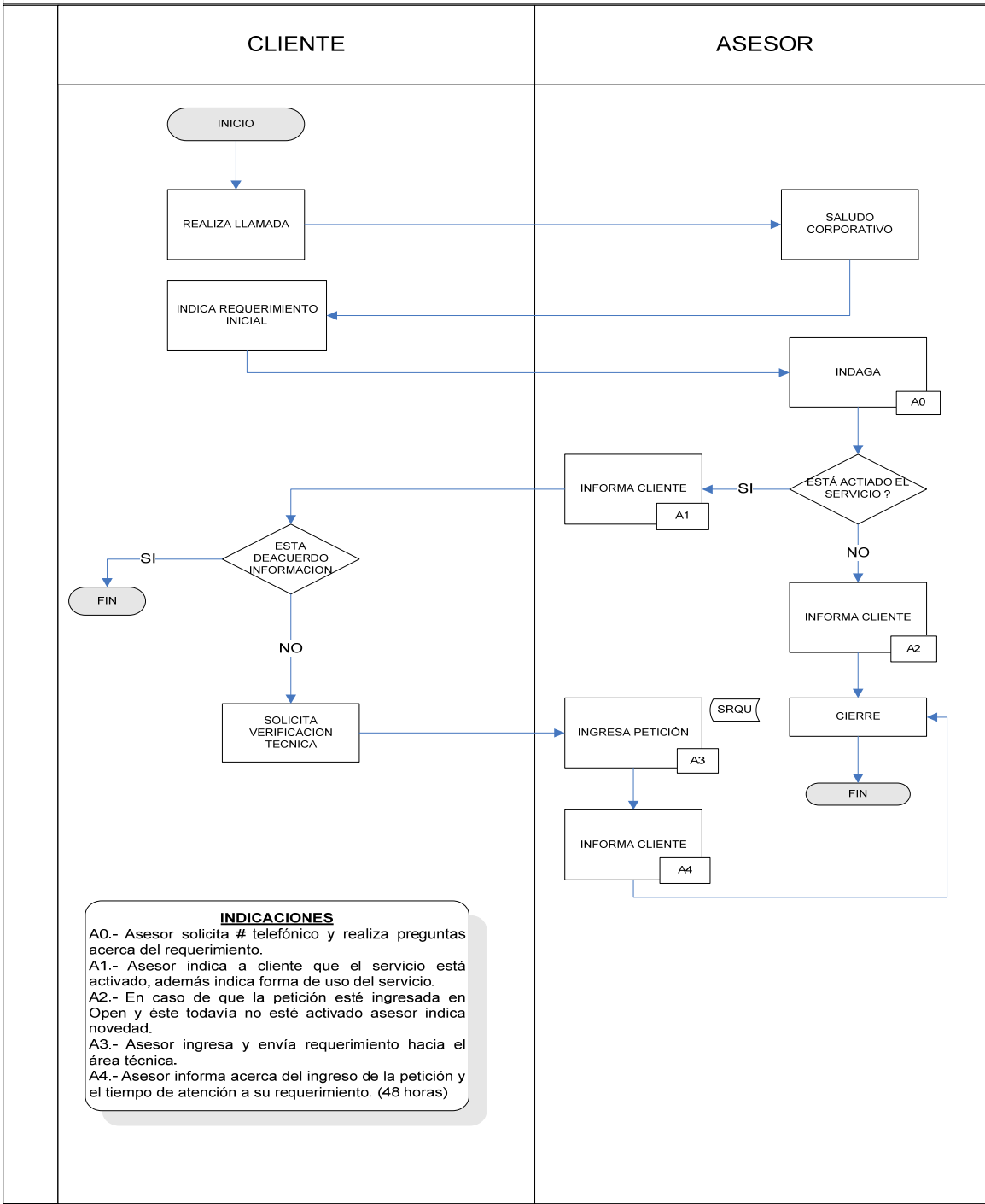
Fecha: 04/19/2011

MACROPROCESO:
PROCESO:
PRODUCTO/SERVICIO:
RESPONSABLE:

VENTAS
RECLAMOS SERV. SUPLEMENTARIOS
SERV. SUPLEMENTARIOS
GERENCIA DE Call CENTER

REALIZADO POR:
VALIDADO POR:
PÁGINA:
FECHA:


BRENDA SALAS / FRANCISCO MOLINA
ADRIANA VASCONEZ
1 / 1
14 - DIC - 2004



ELABORADO POR:
Francisco Molina C.
Brenda Salas


REVISADO POR:

APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	SERVICIOS SUPLEMENTARIOS INFORMACION Y VENTAS	Revisión # 0.00	Cod:
		Página: - 8 -	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Francisco Molina C. Brenda Salas		

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMEINTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 1 de 9	Fecha: 04/19/2011

MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS

ÍNDICE

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. RESPONSABLES**
- 4. ACTIVIDADES**
- 5. REFERENCIAS**

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos e instrucciones que deben tenerse en cuenta para la atención al cliente en el Call Center ELITE

2. ALCANCE

Este instructivo aplica a todas las actividades desarrolladas por el Call Center ELITE

3. RESPONSABLES

- Los Jefes de Call Center son responsables de velar por el fiel cumplimiento de lo descrito en este manual
- Los Jefes y Coordinadores de Call Center son los responsables de verificar que lo escrito en el documento es lo que se realiza en el trabajo.

4. ACTIVIDADES


El cliente para acceder al soporte técnico utilizará el 1800-ATELITE. Utilizara la opcion1 para asesoría en productos y servicios y 2 para soporte técnico.

Al receptar la llamada el ejecutivo solicitara al cliente los siguientes datos:

- Empresa o cliente ELITE
- El nombre de la persona que reporta el problema y
- Número telefónico de contacto,

Una vez identificado el requerimiento del cliente se ejecutara uno de los siguientes procedimientos:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 2 de 9	Fecha: 04/19/2011

4.1. De la asesoría en productos y servicios

4.1.1. Información de productos y servicios

De acuerdo al producto que el cliente requiera se brindara al cliente la información comercial de dicho producto, esta información se la podrá encontrar en el manual de Productos y servicios de ANDINATEL

El asesor registrara la llamada y la información que requirió el cliente en la base de datos

4.1.2. Venta de productos y servicios

Los productos y servicios pueden clasificarse en dos grupos, los de venta via Call Center y los que necesitan la intervención de la Gerencia Elite.

4.1.2.1. De los de venta vía Call Center

En esta categoría se tienen a los siguientes productos y servicios:

- **SERVICIOS DE RED INTELIGENTE (1700 Y 1800)**

Es necesario indicar al cliente que estos servicios solo tienen un alcance regional (Cobertura ANDINATEL).

El asesor deberá informar al cliente los requisitos que debe cumplir el cliente. Además enviará al cliente el contrato de servicio para que sea llenado. Es necesario 2 copias de cada uno de los requisitos.

El contrato podrá ser enviado al cliente vía correo electrónico, para que lo imprima y lo remita al Call Center vía courier o personalmente, junto con el resto de la documentación.


Una copia de los documentos debe ser remitida al administrador del producto 1800-1700 en la Gerencia Elite el cual confirmará vía correo electrónico la activación del servicio.

- **LÍNEAS TELEFÓNICAS NUEVAS.**

El asesor deberá informar al cliente los requisitos que debe cumplir el cliente. Es necesario que el cliente firme el contrato original para la instalacio de lineas.

Si el servicio es requerido para un edificio o conjunto privado, se requiere autorización escrita del administrador más copia del nombramiento que lo acredite. Si no existiera administrador, se requiere una copia del pago del impuesto predial.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 3 de 9	Fecha: 04/19/2011

Cuando el solicitante requiera más de 3 líneas telefónicas para la misma dirección se debe pedir al cliente la firma del Acuerdo de Buen uso del servicio telefónico.

Una vez validada la documentación, se ingresara la petición por el sistema OPEN. Terminado el proceso de ingreso se verifica el estado de la petición.

Con el numero de petición se envía un correo al jefe de zona para que se de prioridad a petición.

- **SERVICIOS SUPLEMENTARIOS (SS) / RESTRICCIONES (R)**

La petición de estos servicios generalmente se los recepta vía FAX. Una vez validada la documentación necesaria, se verifica en la central telefónica del número si existe capacidad para poner el suplementario. Los suplementarios que no necesitan verificarse en una central son los Bloqueos para todas las líneas.

Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo de Gestión de Abonados al coordinador de ELITE con las líneas que desean el servicio suplementario si la petición es altamente prioritaria, se realiza una llamada a Gestión de Abonados para la inmediata activación del servicio.

- **PBX**

La petición de estos servicios generalmente se los recepta vía FAX. Una vez validada la documentación necesaria, se verifica que los números pedidos para formar la PBX pertenezcan a una misma central, de no cumplir con este requisito se informa al cliente.

Los números telefónicos que pertenezcan al PBX necesariamente deben ser de categoría C. En caso de entidades publicas no es necesario que sean de categoría comercial.


Al cumplir con los requisitos, se ingresa la petición de integración en el sistema OPEN y se envía un correo a Gestión de Abonados para su creación.

1900s ,E1's ' CONMUTADOS, MULTIPLEXORES, ACOMETIDAS

Para la contratación de estos servicios, se informara al cliente los requisitos necesarios para su contratación y se remitirá al cliente a la Gerencia ELITE.

4.2. Del soporte técnico

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 4 de 9	Fecha: 04/19/2011

4.2.1. DAÑO DE LÍNEA TELEFÓNICA.

Se procede a revisar en el sistema Open si la línea pertenece a un cliente ELITE, Se realiza pruebas de robot necesarias para el reporte de daños, en los diferentes robots de prueba como son Mirabell para líneas pertenecientes a las centrales NEC y ALCATEL, y el robot exclusivo para pruebas de líneas de las centrales ERICSSON.

Luego de realizadas las pruebas y comprobado el daño se procede a generar en OPEP una orden de reparación.

Adicionalmente a esto el área del Call Center Elite envía un correo directamente al Jefe de Zona encargado para poder brindarle el servicio dentro del plazo establecido.

4.2.2. DAÑO DE E1.

Receptar el problema reportado por el cliente, con los datos de la persona de contacto y el teléfono de contacto.

Inmediatamente se realiza el reporte telefónicamente al Jefe de Gestión de Red del en el área de Conmutación, y además se envía un correo con el mismo reporte al área de conmutación, y a la gerencia ÉLITE, para tener conocimiento de el reporte las áreas involucradas y poder solventar cualquier duda del cliente.

4.2.3. DAÑO DE LOCUTORIOS.

Se procede a revisar en el sistema OPEN si la línea pertenece al cliente. Además e revisa también a que central pertenece la línea telefónica para poder realizar las pruebas.


Luego de realizadas las pruebas y comprobado el daño se procede a generar en OPEN una orden de reparación.

Es necesario enviar un correo directamente al Jefe de Zona encargado para poder brindarle el servicio ofrecido para clientes ÉLITE por las áreas dentro del plazo establecido en el Convenio original.

4.2.4. DAÑO DE MULTIPLEXOR

Se procede a revisar en el sistema Open si la línea pertenece al cliente ademas de comprobar que las líneas son multiplexadas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 5 de 9	Fecha: 04/19/2011

Luego de realizadas las pruebas y comprobado el daño se procede a generar en el Open una orden de reparación.

Adicionalmente a esto el área del call center élite envía un correo directamente al Jefe de Zona encargado para poder brindarle el servicio ofrecido para clientes élite por las áreas dentro del plazo establecido en el Convenio original.

4.2.5. TRASLADO DE LÍNEA

Debe revisarse que el cliente no este en mora con ANDINATEL S.A.
 Si el servicio es requerido para un edificio o conjunto privado, se solicitar autorización escrita del administrador más copia del nombramiento que lo acredite.
 Si no existiera administrador, se requiere una copia del pago del impuesto predial.

Adicionalmente a esto el área del call center élite envía un correo directamente al Jefe de Zona encargado para poder brindarle el servicio ofrecido para clientes élite por las áreas dentro del plazo establecido en el Convenio original.

4.2.6. DAÑO DE ISDN

En lo que tiene que ver con los ISDN's conmutados, se debe verificar si es un ISDN PRI o BRI si fuese un ISDN PRI, según reunión establecida con las áreas involucradas en el tema se determinó lo siguiente para el Call Center Élite:

Receptar el problema reportado por el cliente, con los datos de la persona de contacto y el teléfono de contacto.


Inmediatamente se realiza el reporte telefónicamente al Jefe de soporte en el área de Conmutación, y además se envía un correo con el mismo reporte al área de conmutación, y a la gerencia élite, para tener conocimiento de el reporte las áreas involucradas y poder solventar cualquier duda del cliente.

En caso de que sea un ISDN BRI solo se enviara un correo al jefe de zona con copia a Hugo Serna y el coordinador de elite.

4.2.7. LÍNEA TELEFÓNICAS TEMPORALES

El cliente debe solicitar al Sr. Xavier Maldonado (2545060), y/o Srs. ANDINATEL S. A. con 7 días de antelación a la fecha del evento.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMEINTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 6 de 9	Fecha: 04/19/2011

4.2.8. RECONEXIÓN DE LÍNEAS

Este procedimiento puede darse en caso que exista alguna problema de tiempo de respuesta después de que el cliente pago y la reconexión.

1. Verificar si las líneas se encuentran con pendiente de reconexión.
2. Verificar que las líneas pertenezcan al cliente elite.

Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo de gestión de abonados al coordinador con todas las líneas pendientes de reconexión.

4.2.9. ACTIVACIÓN Y DESACTIVACIÓN DE PBX

Se verifica la documentación enviada por el cliente. De estar completa, es necesario verificar que todas las líneas que contienen la solicitud correspondan a una misma central.

Se ingresa la petición en OPEN y se envía un correo a Gestión de Abonados para que acelere la tarea.

4.2.10. DAÑO DE PBX.

Este procedimiento puede darse en caso que no estuviese funcionando la PBX.

Verificar si en realidad las líneas se encuentran en PBX.

Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo de gestión de abonados al coordinador con la PBX con daño.

4.2.11. DAÑO DE SUPLEMENTARIO

Verificar si en realidad las líneas se encuentran con el suplementario adecuado.


Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo de gestión de abonados al coordinador con daño de suplementario.

4.2.12. CAMBIO DE NÚMERO

Verificar la documentación enviada por el cliente.

Se verifica en la central si existe número para hacer el respectivo cambio.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 7 de 9	Fecha: 04/19/2011

Si el trámite no lo realiza personalmente, puede enviar a un delegado con una carta de autorización, quien debe presentar cedula original y copia con los demás requisitos.

4.2.13. LEGALIZACIÓN DE LÍNEA

Este procedimiento puede darse en caso que no estuviese funcionando una línea no tuviese tono de marcado en la línea nueva.

Verificar si en realidad las líneas se encuentran en el Open

Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo de gestión de abonados al coordinador con daño de tono de línea.

4.2.14. SUSPENSIÓN TEMPORAL

El cliente puede solicitar una nueva suspensión temporal luego de haber culminado el tiempo final de suspensión. El asesor, dentro del sistema verificará cuando fue la fecha inicial de todas las suspensiones, en base de ese dato, ejecutara una suspensión no mayor a 11 meses; se deberá esperar por lo menos 1 mes habilitado el servicio para ejecutar una nueva suspensión temporal.

Si el trámite no lo realiza personalmente, puede enviar a un delegado con una carta de autorización, quien debe presentar cedula original y copia con los demás requisitos.

4.2.15. RECATEGORIZACIÓN


A este procedimiento también se lo conoce como cambio de categoría de una línea

Recordar que para poder realizar un cambio de categoría en este caso la línea deberá de estar a nombre de una persona natural o de una empresa publica caso contrario no se realiza el tramite para bajarle la categoría de comercial a residencial.

Con los documentos entregados por el cliente se remite la solicitud al back office y generamos la orden visita de inspección de recategorización de la línea.

4.2.16. RECONEXIÓN DEL SERVICIO DE RED INTELIGENTE

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 8 de 9	Fecha: 04/19/2011

Este procedimiento puede darse en caso que exista alguna problema de tiempo de respuesta después de que el cliente pago y la reconexión esta pendiente.

Verificar si en realidad las líneas se encuentran con pendiente de reconexión.
Verificar que las líneas pertenezcan al cliente elite.

Inmediatamente después de verificar las líneas se envía un correo a Gestión de Red Inteligente, Gerencia Elite (Administrador de RI) y al coordinador con todas las líneas pendientes de reconexión.

4.2.17. PREFACTURAS

Este procedimiento puede darse en caso que existiese una petición por parte del cliente elite para consultar la información del costo de sus líneas telefónicas. Esto con la finalidad de que el cliente mediante su forma de pago pueda saber de cuanto saca el cheque o únicamente para hacer impuestos o etc.

El cliente debe remitir al C.C. una carta de solicitud o un correo electrónico por parte del cliente solicitando la información de facturación de la línea.

4.2.18. DETALLE DE LLAMADAS

Este procedimiento puede darse en caso que existiese una petición por parte del cliente elite para saca la información del detalle de las líneas telefónicas para que el cliente mediante estas pueda saber el consumo de que ha tenido durante el mes anterior, pero no las llamadas locales.

4.2.19. CREACIÓN DE UN GRUPO DE PAGO


Este procedimiento puede darse en caso que existiese una petición por parte del cliente.

Confirmar que las líneas telefonías no estén en mora. Se realiza el cambio del Periodo de pago con Gerencia Elite. Los días de ingreso de la solicitud no puede ser en los días de corte de facturación. Después de que la Gerencia Elite confirme el cambio del periodo de Facturación se realiza la correspondiente integración del grupo de pago.

4.2.20. PROCEDIMIENTO DE ACOMETIDAS

Las acometidas no es mas que disponer del acceso al servicio telefónico en infraestructuras privadas, residenciales, comerciales o Elite que tengan instaladas hasta 4 líneas telefónicas de cualquier categoría.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ELITE	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 9 de 9	Fecha: 04/19/2011

Nosotros nos contactamos con el cliente el cual debe entregar todos los requisitos directamente en Gerencia Elite y ella nos confirma por medio de correo electrónico la instalación de la acometida.

5. REFERENCIAS

- CATALOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, ANDINATEL S.A., Agosto 2004
- Intranet ANDINATEL S.A.
- Guía del Usuario OPEN FLEXIS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 1 de 7	Fecha: 04/19/2011

MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS

INDICE

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. RESPONSABLES**
- 4. ACTIVIDADES**
- 5. REFERENCIAS**

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos e instrucciones que deben tenerse en cuenta para la atención al cliente en el Call Center ANDINADATOS

2. ALCANCE

Este instructivo aplica a todas las actividades desarrolladas por el Call Center ANDINADATOS

3. RESPONSABLES

- Los Jefes de Call Center son responsables de velar por el fiel cumplimiento de lo descrito en este manual
- Los Jefes y Coordinadores de Call Center son los responsables de verificar que lo escrito en el documento es lo que se realiza en el trabajo.

4. ACTIVIDADES

4.1. Del soporte técnico

El cliente para acceder al soporte técnico utilizará el 1800-ATDATOS opción 2 para enlaces en Ecuador o el 593 2 2500000 para enlaces internacionales

Al recibir la llamada el ejecutivo solicitará al cliente los siguientes datos:

- A nombre de quien está el enlace,
- El nombre de la persona que reporta el problema,
- Número telefónico de contacto,

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



- El ISP o el otro punto del enlace.
- Número de Servicio

Normalmente será el numero de enlace el dato mediante el cual se identificara el enlace.

Una vez identificado el requerimiento del cliente se ejecutara uno de los siguientes procedimientos:

4.1.1. DAÑO DE LP

- Se procede a revisar en la gestión el puerto, se pide al cliente el estado de los leds para verificar lo que se refleja en la gestión.
- Si el módem está desenganchado, se pide al cliente revisar las conexiones de la energía eléctrica y de la LP en el equipo. Si es posible que verifique posibles desconexiones de la acometida interna.
- Si el problema persiste y una vez que el cliente confirma que todas las conexiones están bien, se reporta la LP, confirmando con el cliente los datos sobre la dirección y su ubicación.
- Este procedimiento tarda alrededor de 10 minutos en función de la colaboración del cliente.


4.1.2 MODEM INHIBIDO

- Revisar en la gestión el puerto, se pide al cliente el estado de los leds para verificar lo que se refleja en la gestión.
- En caso de no coincidir el estado mostrado en la gestión con el estado del equipo, pedir al cliente que reinicie el equipo y esperar que se enganche.
- Verificar nuevamente el estado del equipo y del puerto en la gestión.
- Confirmar que el enlace esté operativo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 3 de 7	Fecha: 04/19/2011


4.1.3 Ruta RAD inhibida

- Verificar que el puerto en la gestión y el equipo del cliente no tengan alarmas.
- Confirmar con el cliente la adecuada conexión entre el módem y el equipo activo (router, PC, etc.)
- Determinar la ruta del circuito a partir de la base de datos y confirmar en la gestión que se encuentre establecida la ruta, en caso de estar abierta reconfigurarla.
- Si la ruta está establecida y sin alarmas en los E1´s correspondientes, realizar una prueba de lazos, iniciando con lazo en el módem del cliente para verificar todo el circuito. En caso que este lazo se compruebe sin problemas, trabajar con el cliente realizando pruebas de ping a la puerta de enlace (dirección IP LAN del router), en caso de no tener respuesta solicitar al cliente que revise su red interna.
- En el caso que el lazo puesto en el módem del cliente no sea comprobado, mover el lazo a lo largo de la ruta para determinar el punto inhibido y proceder a abrir/cerrar el mismo.
- Confirmar que el circuito se encuentre normalizado y verificar con el cliente que su enlace se encuentre operativo.

4.1.4 Chequeo de canal (NORTEL - ALCATEL)

- Verificar que el puerto en la gestión y el equipo del cliente no tengan alarmas.
- Determinar la ruta del circuito.
- Revisar la ruta en la gestión tomando en cuenta que se encuentre habilitada, activa y a la velocidad contratada.
- En caso de que la ruta esté correcta y sin alarmas tomar una muestra de tráfico para determinar el estado de ocupación del canal.
- Si la ocupación del canal no se encuentra saturada, configurar una ruta de monitoreo e ingresar al equipo del cliente donde se chequea la configuración, los CRC´s del canal y se realizan pruebas de ping.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 4 de 7	Fecha: 04/19/2011

- En el caso de que los CRC´s se incrementen, reportar el daño de la LP.
- En el caso de que en las pruebas de ping se verifique altos tiempos de respuesta, repetir estas pruebas con la red LAN desconectada; en caso de verificar que los tiempos de respuesta bajan se pide al cliente chequear su red y sus aplicaciones.


4.1.5 Chequeo de canal (RAD)

- Verificar que el puerto en la gestión y el equipo del cliente no tengan alarmas.
- Confirmar con el cliente la adecuada conexión entre el módem y el equipo activo (router, PC, etc.)
- Determinar la ruta del circuito a partir de la base de datos y confirmar en la gestión que se encuentre establecida la ruta, en caso de estar abierta reconfigurarla.
- Si la ruta está establecida y sin alarmas en los E1´s correspondientes, realizar una prueba de lazos, iniciando con lazo en el módem del cliente para verificar todo el circuito.
- En caso que este lazo se compruebe sin problemas, trabajar con el cliente realizando pruebas de ping a la puerta de enlace (dirección IP LAN del router) en caso de no tener respuesta solicitar al cliente revisar su red interna.
- En el caso de que el cliente reporte errores o lentitud en el enlace, coordinar con el cliente una prueba de errores en el enlace para determinar el tramo que genera problemas.
- Nota: Las pruebas de errores pueden realizarse en horario no laborable dependiendo de la disponibilidad del cliente.

4.1.6 Chequeo del tráfico

- El chequeo de tráfico se lo realiza para determinar el estado de ocupación del canal siempre que el enlace del cliente pase por el Passport 15K de la red ATM.
- En algunos casos el ISP solicita monitorear el tráfico por un lapso no mayor a dos horas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 5 de 7	Fecha: 04/19/2011

- Una vez capturado el tráfico del cliente, enviar vía mail al ejecutivo de cuenta o ingeniero de soporte correspondiente para que éste a su vez lo haga llegar al cliente o ISP.

4.1.7 Cliente aplicación

- Una vez chequeado el circuito y determinado que el enlace se encuentra operativo hay casos en los que la aplicación que el cliente tiene presenta inconvenientes, falla de energía eléctrica o algunos equipos como hubs o switches no funcionan adecuadamente, por lo cual en la gestión de los Passport o el ISP se detectan estos circuitos abajo.
- Otro caso es si el circuito ha sido cortado por falta de pago.

4.1.8 Configuración de la ruta

- Si al revisar el circuito se determina que la ruta Nortel o Alcatel no ha sido creada, debe configurarse inmediatamente en un tiempo máximo de 10 minutos
- Para las rutas de la red Rad (TDM), existen casos donde el circuito presenta una cross conexión inhibida que debe ser cambiada o se encuentra la ruta abierta, en cuyo caso debe ser cerrada en un tiempo máximo de 20 minutos.

4.1.9 Reseteo del puerto

- Revisar en la gestión el estado del puerto, se pide al cliente el estado de los leds para verificar lo que se refleja en la gestión.
- En caso de no coincidir el estado mostrado en la gestión con el estado del equipo, pedir al cliente que reinicie el equipo y esperar que se enganche.
- Verificar nuevamente el estado del equipo y del puerto en la gestión, si continúan las inconsistencias acompañadas de alarmas específicas (en el caso de la red Rad) reiniciar el puerto.

4.1.10 Fallas graves

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



- Problemas graves que salen del campo de acción del Call Center, en el momento que son detectados, notificar para su pronta solución a Andinadatos. Estos problemas son:
 - Caída del E1
 - Caída de Microondas
 - Daño del nodo
 - Problemas en la red Nortel
 - Problemas en la red Rad
 - Problemas en Transferdatos
 - Problemas en Etapa
 - Problema de Carrier

4.1.11 Fallas criticas

- Problemas críticos que deberán ser reportados inmediatamente a Andinadatos y a la respectiva área de Operaciones. Dichos problemas son:
 - Daño de Nodo (Refiriéndose específicamente a Nodos de Backbone ATM o TDM)
 - Problemas de Energía en Nodos
 - Caída de Router de Internet
 - Caída de STM-1 hacia Sprint
 - Caída de Anillos SDH: metropolitanos o de la red troncal


4.1.12 Monitoreo de alarmas: Fratm caído

- Se detecta en el log de alarmas de la gestión del Passport el fratm alarmado. En el log se obtiene la siguiente información:
 - ESTADO
 - FECHA DEL EVENTO
 - NODO DE ACCESO
 - FRATM/ 1XXYY (XX: E1; YY: CANAL)
- Se da doble click sobre la alarma y se despliega mayor información.
- Buscar en el EPIC el nombre del cliente a quien pertenece el Fratm.
- Si no existen pruebas o trabajos coordinados, revisar el estado del módem en la gestión, si es posible, se arregla desde ahí el problema, caso contrario, se contacta al cliente y se le pide que revise el estado del equipo.

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	MANUAL DE PROCESOS CALL CENTER ANDINADATOS	Revisión # 1	Cod: GCC-ECD-ALL.001
		Página: 7 de 7	Fecha: 04/19/2011

- En caso de que el equipo se encuentre desenganchado, se pide al cliente que revise las conexiones y si es necesario que resetee el equipo; si luego de esto el enlace no se restablece, se reporta el daño de la LP.
- En caso de que el equipo se encuentre enganchado se revisa la ruta, se hacen pruebas de loop y se determina si el problema está en un punto de la ruta o en el lado del cliente.

4.1.13 Monitoreo de alarmas: AAL1CES caído

- Se detecta en el log de alarmas de la gestión del Passport el aal1ces alarmado. En el log se obtiene la siguiente información:
ESTADO
FECHA DEL EVENTO
NODO DE ACCESO
Aal1ces/ 1XXYY (XX: E1 ; YY: CANAL)
- Se da doble click sobre la alarma y se despliega mayor información.
- Buscar en el EPIC el nombre del cliente a quien pertenece el aal1ces.
- Verificar el estado del aal1ces para determinar si se trata de que el equipo se desenganchó; si esto es así, se habla con el cliente para que verifique lo que está sucediendo, y si es necesario, se reporta la LP.

4.1.14 Monitoreo de alarmas: E1 caído

- Si en la gestión se determinan alarmas en los E1s notificar inmediatamente a Andinadatos.

5. REFERENCIAS

Convenio ANDINADATOS – CALL CENTER
Manuales de Gestiones RAD, NORTEL, ALCATEL

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET	Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
		Página: 1 de 6	Fecha: 04/19/2011

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. DEFINICIONES
5. ACTIVIDADES
6. REFERENCIAS
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. DIAGRAMAS DE FLUJO
10. INDICADORES

INFORMACIÓN GENERAL

Historia de revisiones y causas:

No. Revisión	Causa de la Revisión	Autor	Fecha de Implementación
1	Lanzamiento inicial	Fabián García/ Juan Carlos Zamora	

1. OBJETIVO

El ejecutivo de Call Center brinda información sobre servicios y planes tarifarios de ANDINANET, tiempos de instalación, etc.


2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable exclusivamente para los asesores del Call Center de ANDINANET.

3. RESPONSABLES

Gerente de Call Center	Cumplimiento de procedimiento	Aprobar procedimiento
Jefe de Call Center	Revisar y supervisar cumplimiento de proceso	Revisión de las modificaciones
Coordinador	Cumplir y hacer cumplir procedimiento	Sugerir actualizaciones del procedimiento
Asesor	Elaborar procedimiento	Aplicar procedimiento

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET	Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
		Página: 2 de 6	Fecha: 04/19/2011

4. DEFINICIONES

- Ingresar a Sistema Open.
- Verificar pago al día de planilla telefónica
- Planillas impagas por mas de un mes no se aceptan.

4.1 DOCUMENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO:

- Contrato de venta
- Solicitud de inscripción
- Copia de la cédula de identidad del cliente
- Copia de la última planilla de pago telefónico y de ser arrendatario carta de autorización o copia del contrato.
- En el caso de personas jurídicas se solicita copia del RUC, copia del nombramiento del Representante Legal, copia de la cédula del representante legal.

5. ACTIVIDADES

5.1. La llamada telefónica del cliente para solicitar información y servicios, ingresa a través del número 1800 100 100, el cual tiene tres opciones:

- Ventas Home
- Ventas banda Ancha
- Soporte Técnico


5.2. Según el requerimiento del cliente escoge la opción antes indicada.

5.2.1. OPCION 1 VENTAS HOME

Quando se recibe una llamada en la cual el cliente desea contratar el servicio se deben seguir los siguientes pasos:

- Informar al cliente sobre los planes tarifarios enfocándonos al que más conveniencia tenga el cliente sobre el horario de su preferencia.
- Una vez que el cliente tenga conocimiento sobre los planes que brindamos también le informamos acerca de los documentos que debe tener del cliente y los requisitos técnicos básicos:
 - Sistema Operativo Windows 9x, 2000, Me, XP, NT 4.0, Mac OS 8.x – 9.x, OS X, Linux.
 - MODEM 28.8 Kbps
 - Extensión de línea telefónica cerca del PC
 - Navegadores (I.E., Netscape) mínimo de la versión 4.0
 - Suficiente espacio disponible en disco duro
 - 32Mb Memoria RAM
- Toda llamada de este tipo debe ser ingresada en la forma de ventas, así sea solamente por información.
 - Debemos tener en cuenta los siguiente:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:


	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET	Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
		Página: 3 de 6	Fecha: 04/19/2011

- a. Determinar la ciudad donde se realiza la venta; si no existe esa ciudad escoger la más cercana de la lista y determinarla en el campo **Comentario**.
 - b. Si la llamada es solamente por información no es necesario llenar los campos de dirección, cédula, empresa, etc. y en el campo **Tipo** escogemos la opción **Baja** y en el **Comentario** especificamos que solamente era una llamada de información.
 - c. En el caso de que el cliente se va a acercar a oficinas, también en el campo **tipo** ponemos **Baja** y especificamos esto en el comentario.
 - d. Por otro lado **si el cliente solicita visita** , que ésta sea solamente en las ciudades habilitadas para tal efecto (ver tabla 1), en el campo **Tipo** escogemos **Alta** , en el campo **Estado** revisamos que esté seleccionada la opción **Visita pendiente** y procuramos poner los teléfonos donde podamos contactar al cliente, la dirección completa y en el campo **Lugar de Instalación** volvemos a poner la dirección
- Cuando el cliente solicita visita hay que especificarle que la solicitud ingresada se va a la oficina de ventas y que dentro de 48 horas laborables le van a devolver la llamada de ahí para confirmar la venta y entonces quedar de acuerdo en qué día y a qué hora le realizan la visita.
 - Es esta opción también se receptan llamadas para servicios postventa de ANDINANET, estos son:
 - a. Cambio de nombre de correo
 - b. Suspensión temporal
 - c. Correo Adicional
 - d. Cambio de datos del cliente

5.2.2. OPCION 2 VENTAS BANDA ANCHA

- Se da información de planes y servicios de banda ancha que comercializa ANDINANET pueden ser home o corporativos, en el caso de ser corporativos no se tiene costos exactos de los planes y se pide al cliente comunicarse a ventas corporativas de ANDINANET.
- Se verifica si existe disponibilidad para la instalación de servicios de banda ancha en el sector donde se ubica el cliente y en el caso favorable se toma la documentación requerida para enviarla a ventas corporativas de ANDINANET en cualquiera de los dos casos home o corporativo.
- La documentación legal requerida es la misma en el caso de los planes dial up y los requisitos técnicos son los siguientes:
 - Sistema Operativo Windows 9x, 2000, Me, XP, NT 4.0, Mac OS 8.x – 9.x, OS X, Linux.
 - 2 Tarjetas de red ethernet 10/100
 - Extensión de línea telefónica cerca del PC y que sea pura
 - Navegadores (I.E., Netscape) mínimo de la versión 4.0
 - Suficiente espacio disponible en disco duro
 - 32Mb Memoria RAM

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET	Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
		Página: 4 de 6	Fecha: 04/19/2011

5.2.3. OPCION 3 SOPORTE TÉCNICO

- Cuando el cliente llama a esta opción presenta el problema técnico, puede ser de los siguientes casos:
 - Problema de conexión:
En este caso se verifica que tipo de error se presenta en la pantalla cuando el cliente desea establecer la conexión, pueden darse problemas de PC de usuario o de servidor.
El asesor procede a verificar configuración de la PC y estado de la cuenta del usuario según sea el problema, y en el caso de ser problema de servidores se informa al cliente los tiempos de solución.
 - Problemas de navegación:
De igual manera se procede a verificar el estado de configuración de la PC y se verifica si existen caídas del servicio.
 - Problemas de correo electrónico:
En este caso se revisa estado y configuración de las cuentas de correo del cliente en el caso de problemas de segundo nivel se comunica a servidores proceder a solucionar el problema.

6. REFERENCIAS

Forma de ventas ANDINANET.
 Bases de datos LOTUS, OPEN, CRM ANDINANET
 Manuales de procedimientos de Call Center
 Manuales de instalación de servicios de ANDINANET
www.andinahelp.com
www.andinanet.net

7. REGISTROS

Para estos procedimientos se tienen los siguientes registros:

Altigent.- registro de tiempos en llamadas entrantes llamadas perdidas, etc.


Base de datos CRM ANDINANET.- Registro de detalle de llamadas, historial de soporte técnico y requerimientos de clientes de ANDINANET.

Informe de nivel de servicio Call Center.- Datos mensuales de relación de contestadas y perdidas, Casos típicos de llamadas, cantidad de ventas de servicios, casos de visitas técnicas, escalamientos de soporte técnico.

8. ANEXOS


- Formulario de actualización de datos de guía telefónica

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET		Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
			Página: 5 de 6	Fecha: 04/19/2011

9. DIAGRAMA DE FLUJO

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

	ANDINATEL S.A.		MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
	CALL CENTER ANDINANET		Revisión # 1	Cod: GCC-ANET-FG,JZ- 001
			Página: 6 de 6	Fecha: 04/19/2011

10. INDICADORES

Nivel de atención
 Cierre de ventas de servicios de Internet Dial-up mediante Call Center
 Índice de satisfacción del cliente
 Caídas y tiempos de Caída del servicio de Internet
 Casos frecuentes
 Casos SAC y Web
 Efectividad de atención

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR: