

CASO DE CALL CENTER EMPRESA DE SERVICIOS DE TV POR CABLE

Una prestigiosa Empresa ha contratado una empresa de *outsourcing* para que les preste los servicios de atención de usuarios por vía telefónica para sus clientes de diferentes paquetes de Televisión por Cable, Internet y Telefonía Fija. Esta empresa ha destinado cuatro cuadrillas de operadores de 5 servidores cada una de ellas, de estas cuadrillas se dispone de dos operadores del área financiera y contable y tres operadores del área técnica.

La cuadrilla 1 y 2 trabaja de lunes a viernes; si es el primer semestre la cuadrilla 1 trabaja de 6.00 a.m. hasta las 2:00 p.m. en los meses impares y la cuadrilla 2 desde las 2:00 p.m. hasta las 10 p.m. en los meses impares; para los meses pares se cambia el turno, es decir la cuadrilla 2 trabaja en el primer turno y la cuadrilla 1 en el segundo turno. Para el segundo semestre la cuadrilla 1 trabaja los meses impares en turno 2 y en meses pares en turno 1 y de manera alterna la cuadrilla 2 trabaja. La idea es que siempre una cuadrilla se alterne los turnos diurnos y los nocturnos.

Para los sábados y domingos se cuenta con la cuadrilla 3 y la cuadrilla 4, estas trabajan en primer turno y segundo turno y se alternan de manera similar en meses pares e impares para el primer y segundo semestre. En cualquier caso estas cuadrillas 3 y 4 solo laboran sábados y domingos es decir una jornada especial de 16 horas a la semana.; mientras que las cuadrillas 1 y 2 trabajan 40 horas a la semana.

Es posible que los servidores que están en primer turno requieran prolongar su jornada laboral ya que están con un servicio en línea, pero en el segundo turno si se decidió no tener entradas de llamadas en la última media hora a menos que utilicen un numero de urgencias.

Los servicios se han categorizado en 5 tipos según las necesidades de los diferentes usuarios, siendo los tres primeros de orden Financiero y Contable y los dos últimos del área técnica, así:

- **Facturación:** Que atiende las inquietudes que se derivan de los periodos y montos de los servicios facturados.
- **Cambio Plan:** Según las necesidades y deseos de los usuarios que desean ampliar o reducir los servicios prestados y que en general responden en su mayor parte a las estrategias de mercadeo de la empresa de servicios de Televisión por cable.
- **Cancelación:** Para atender a aquellos clientes que desean retirarse de los servicios de la compañía, para ello es claro que el cliente debe encontrarse a paz y salvo por todo concepto y se debe programar una cita para retiro de los equipos instalados en su residencia.
- **Técnica:** Se refiere a los servicios por fallos en la prestación de servicios imputables a la compañía, en estos servicios los servidores intentan resolver los problemas en donde el usuario interviene directamente en la solución y en general es para resolver pequeñas dificultades, en el caso de no poderse atender se debe programar una visita técnica.
- **Otros:** Para aquellos requerimientos especiales del cliente en donde la empresa de *outsourcing* no puede brindar una certera respuesta al cliente y requiere de la solución de la empresa de Tv por cable.

La empresa de *Call Center* recibe todos los protocolos de solución de los principales problemas para cada uno de los servicios ofertados por parte de la Empresa de TV por Cable, así mismo se ha establecido un programa de capacitación a todo el personal del *outsourcing*, por parte de esta empresa. Por su parte la empresa de *Call Center* se ha comprometido con la empresa de TV por Cable a que el 99% de los clientes esperan en línea a lo sumo 5 minutos y al menos el 95% de todos los usuarios que pasan a los servidores son atendidos de manera satisfactoria, es decir no quedan pendientes en su estado de atención.

La Empresa de Tv por Cable ha suministrado tanto los servicios de telefonía con la posibilidad de retener llamadas, así como han dotado de un software de seguimiento a sus usuarios y de todas las bases de datos actualizadas en tiempo real para atender a sus clientes.

Por equilibrio de precios entre las partes, se llegó a establecer que estas cuatro cuadrillas son suficientes para atender adecuadamente a los usuarios, no obstante las metas de servicio no se cumplen y ahora se piensa que la simulación puede ayudar a encontrar soluciones integrales sin que necesariamente se recurra a contratar nuevo personal.

Se les ha contratado a ustedes como consultores para que estudien si en la actualidad se está cumpliendo los compromisos de atención a usuarios y si es posible mejorar estos indicadores si la necesidad de ampliar los servidores; de no ser posible, se les pide que encuentren el número de servidores requeridos así como el sistema de programación de turnos más adecuada con el objetivo de tener el menor personal posible sin sacrificio del servicio.

Se ha suministrado una parte de la base de datos de seguimiento de actividades de servidores y para ello se ha tomado los meses de abril, septiembre y noviembre, por considerarlos como los meses con menos variabilidad. No se ha considerado la posibilidad de entregar información de costos y solo se indica que todos los servidores ganan proporcionalmente a su jornada laboral, es decir a las horas laboradas.