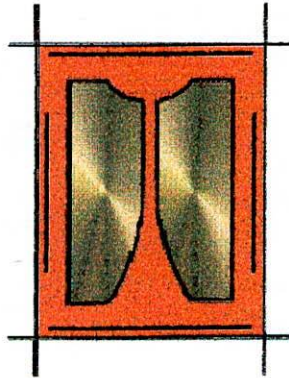


T.O.G  
0029  
g-1

# **BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CENTRAL DE LLAMADAS EN EL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

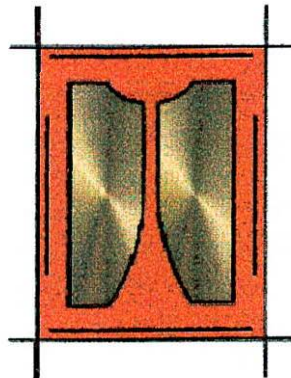


**LILIANA MARCELA MELO PALMA  
GISELLE YACAMÁN SLEBI**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO  
POSTGRADO GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD**

**Bogotá D.C., 2007**

**BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CENTRAL  
DE LLAMADAS EN EL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**



**Investigadores**  
**LILIANA MARCELA MELO PALMA**  
**GISELLE YACAMÁN SLEBI**

**Asesor Científico**  
**JAIME TORRES DUARTE**  
**PUBLICICISTA ESPECIALISTA EN MERCADEO**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

**Postgrado Gerencia en Servicios de Salud**

**Bogotá D.C., 2007**

**BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CENTRAL DE  
LLAMADAS EN EL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

**LILIANA MARCELA MELO PALMA**

**GISELLE YACAMÁN SLEBI**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar el Título de  
Especialista en Gerencia en Servicios de Salud**

**Asesor Científico**

**Jaime Torres Duarte**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**

**Bogotá D.C. 2007**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios, a nuestras familias, a nuestros asesores y al Colegio Odontológico Colombiano, por la colaboración que nos brindaron para terminar con nuestro proyecto de investigación

Liliana M.

Giselle Y.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	11
1.3 IMPACTO	13
1.4 MARCO TEÓRICO	13
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo General	18
1.5.2 Objetivos Específicos	19
2. MÉTODO	20
2.1 TIPO DE ESTUDIO	20
2.2 POBLACIÓN	20
2.3 OBJETO DE ESTUDIO	20
2.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN	20
2.4.1 Criterios de Inclusión	20
2.5 Población Elegible	20
2.6 VARIABLES	20
2.7 PROCEDIMIENTO	23
2.8 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	23
2.8.1 Trabajo de Campo	24
2.9 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	24
3. RESULTADOS	27
4. DISCUSIÓN	37
4.1 OTROS BENEFICIOS	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	42
ANEXOS	43

## INTRODUCCIÓN

Las telecomunicaciones son la herramienta clave para el desarrollo de los negocios cada vez más dinámicos y globalizados.

Toda empresa u organización, debe buscar ser receptiva a la innovación como quiera que se debe tener conciencia de que todos los productos, servicios, mercados, canales de distribución, procesos y tecnología mantienen siempre un cambio constante. Por esto, deben realizarse autoevaluaciones para abandonar sistemáticamente lo que ya no va a rendir.

Debido al desarrollo tecnológico y la innovación los mercados se han visto en la necesidad de transformarse de una manera dinámica. De allí justamente radica la necesidad de estar a la vanguardia de lo que el consumidor espera del producto o servicio. Si no se generan cambios o innovaciones al momento de requerirlo, con seguridad los competidores encontrarán ese nicho, desplazando o sacando en el peor de los casos, a la empresa del mercado. (Prada, Raymond)

Las actuales circunstancias en las que operan las empresas exigen un proceso continuo de mejoras: nuevos productos y servicios, mejoras de la calidad, nuevos sistemas operativos, nuevos enfoques de gestión, mejor atención de los clientes y estrategias más efectivas, entre otras. Con esto se pretende decir que aunque el objetivo inicial o misión de una empresa sea la de generar recursos, existe un abanico de exigencias que no puede desplazarse, no puede ser inoperante, el consumidor conoce y la competencia no espera. Esto significa que las empresas deben estar en una continua línea de mejoramiento para enfrentar con mayores posibilidades de éxito la creciente competencia de sus rivales en el mercado. Y para mejorar es necesario hacer cosas nuevas. La cuestión radica en estar alerta ante los cambios del entorno, no dejar que el negocio se duerma ante lo tradicional o que deambule bajo su propio pronóstico, no dejarse afianzar ni tomar ventaja. (Drucker, Peter).

Los nuevos escenarios competitivos a los que se ven abocados a trabajar las empresas, están determinados básicamente por dos grandes áreas: mercados y tecnología. El primero opera bajo la condición impuesta por un cliente sensible al precio, un exceso de oferta (hipercompetencia), nuevos canales de distribución y comunicación, Internet, globalización y privatizaciones. En relación con la tecnología, el inusitado auge del comercio electrónico, el desarrollo de la tecnología celular, la televisión por cable, los sistemas de videoconferencia, y la automatización de los procesos comerciales y de marketing, han ido determinando un nuevo modelo de negocios del que las empresas modernas no pueden sustraerse.

Tomando nota de lo anterior, es claro que estamos enfrentados a unas condiciones mucho más exigentes en donde el consumidor es quien impone las condiciones y modifica los tradicionales paradigmas con los que operan las empresas. Estos cambios se ven reflejados principalmente en una nueva concepción de los negocios que se basa más en la diferenciación de una oferta que está sustentada en la innovación y en la aplicación de las nuevas tecnologías con el fin de conseguir una relación más estrecha con los mercados de referencia; lo anterior quiere decir que se busca generar una experiencia gratificante entre el consumidor y su producto y crear vínculos emocionales que permitan a unos y otros estar más cerca. (Kotler Philip).

Las aplicaciones de los conceptos de mercadeo adquieren mayor relevancia porque les permiten a las empresas desarrollar actividades estratégicas y tácticas más efectivas, y determinar con mayor grado de precisión sus presupuestos de crecimiento y permanencia. Para el caso que nos ocupa, es claro que en el sector académico colombiano ha existido un rezago en la aplicación de los conceptos de mercadeo y todas sus herramientas, básicamente por dos situaciones: la primera, tiene que ver con una "resistencia" a aceptar la validez de la aplicación de estrategias de mercadeo para "capturar" estudiantes a primeros semestres y otros fines, lo cual ha implicado en el mejor de los casos, una aprobación tímida de las herramientas que ésta técnica ofrece; y del otro lado, la falta de recursos no sólo económicos sino humanos, ha impedido a las universidades darle una aplicación más amplia y decidida.

El Colegio Odontológico Colombiano como la gran mayoría de universidades en nuestro país, no ha sido ajeno a esta suerte de preocupaciones y de tiempo atrás ha venido explorando la posibilidad de aplicar tecnologías no solo para objetivos académicos. Una buena explicación a lo anterior, se da en la importancia que tiene para la Institución este trabajo, que le va a permitir tener una orientación más clara para operar comercialmente las clínicas y buscar aplicaciones conexas en lo académico

Quiere decir lo anterior que, internamente existe conciencia de la importancia de mirar en perspectiva un futuro que para ninguna empresa u organización es claro por las condiciones de inestabilidad que permean planes, programas y proyectos empresariales.

Dentro de las herramientas de mercadeo que tienen como base la tecnología de las telecomunicaciones, es clara la relevancia que han adquirido las centrales de llamadas o Call Center, en la medida en que le han permitido a las empresas, además de mantener un contacto permanente con sus clientes, adelantarse a dar respuestas a las nuevas necesidades de los consumidores o clientes; las centrales de llamadas conocidas también con el anglicismo de Call Center soportan en la actualidad procesos estratégicos clave para las organizaciones, ya que ofrecen

inmensas posibilidades para estar más cerca de los clientes reales y potenciales. (Vásquez, Aguilar)

Traer innovación a las organizaciones lleva consigo herramientas invaluable a la hora de augurar éxitos y continuidad a una organización. Son el medio para explotar al cambio de un negocio diferente. No se puede ignorar, no se puede postergar, el futuro de la economía ya llegó y exige grandes dosis de conocimiento, de actuación, de emprendimiento, de visión aguda para captar las oportunidades, de mente abierta para aceptar los cambios y de rapidez para ejecutarlos. Además, poseer otros instrumentos que regulen el campo operacional para que vaya al mismo ritmo del mundo externo. (Drucker, Peter).

En principio este trabajo trata de mostrar los beneficios que podría generar la implementación de una tecnología de procesamiento de información (central de llamadas) para las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano, con el fin de desarrollar en primer lugar, estrategias de negocio o tácticas destinadas a aumentar la eficiencia, mejorar la capacidad de atención al paciente, agendamiento de citas, seguimiento, satisfacción y fidelización de pacientes; y en segundo lugar, facilitar el seguimiento de las tareas y compromisos adquiridos, además de permitir establecer indicadores de gestión enfocados entre otros aspectos a buscar la optimización de los costos e incremento de los ingresos.

De otro lado, también habrá una utilidad adicional y no de menor importancia, y es la relacionada con los beneficios que se obtendrán para la gestión académica referidos a captación de nuevos estudiantes, proceso de inscripción y matrícula, contacto con estudiantes regulares, con padres de familia, y comunicaciones institucionales, entre otros.

***“En la sociedad del exceso, los seres humanos siempre estamos escasos de algo”***

*Torres, J.*

## **1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PROBLEMA**

La modificación de los tradicionales paradigmas que marcaron el comportamiento de los mercados, ha venido creando un reajuste general en todos los participantes de la industria y el comercio y cuyo principal síntoma ha sido la puesta en peligro de los ingresos de las empresas. Estas nuevas circunstancias han llevado a que las organizaciones se exijan cada día más y terminen reinventándose para trabajar en la consecución de crecimientos más sólidos basados en la satisfacción de las nuevas necesidades de los consumidores y su retención para asegurar su permanencia en los mercados. (Kothler, Philip).

Las empresas cuya razón social incluye atención en salud y educación superior requieren de herramientas que agilicen su sistema de información para actualización de base de datos, seguimientos, procesos administrativos, publicidad entre otros. En este sentido creemos que ante el crecimiento de su operación es importante buscar herramientas que basadas en la tecnología de las telecomunicaciones le permitan manejar con mayor grado de precisión sus diferentes áreas de operación. Es entonces cuando cobra importancia preguntarse y pasar a hacer una exploración sobre la importancia de un Call Center como soporte a los planes institucionales lo que da origen a la siguiente pregunta:

¿Cuáles serían los beneficios que traería para el Colegio Odontológico Colombiano, el montaje de una central de llamadas o Call Center, y cuáles serían sus implicaciones en términos de puesta en marcha, costos, operacionalización, recursos, tecnología y espacio físico?

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las centrales de llamadas se han convertido hoy por hoy en una formidable herramienta para mantener un mayor y más cualificado nivel de comunicación con el mercado de referencia; las empresas que utilizan ésta poderosa herramienta que soporta su operación en desarrollos tecnológicos de avanzada, han logrado, no sólo fidelizar las relaciones con sus clientes, sino mejorar sustancialmente sus indicadores de rentabilidad; por lo mismo, es clara la tendencia mundial de las empresas sin distinción de los sectores en los que operan, de adoptar estos sistemas que han probado suficientemente sus bondades. Como lo anotáramos, mejorar las relaciones con los clientes, aumentar la capacidad de comunicación, establecer mejores indicadores de gestión, y afinar los procesos de segmentación, entre otros muchos beneficios que se derivan de estos sistemas, ofrecen nuevas

oportunidades de desarrollo y crecimiento. Es así como el auge en el mercado mundial es proveer a más empresas de esta filosofía como fuente única e incalculable para apoyar las estrategias dirigidas a lograr un mejor nivel de atención de los usuarios, detectando sus reales necesidades a tiempo, y brindándoles información sobre productos y servicios; por tanto, no se puede desconocer que a medida que las empresas utilizan la tecnología acompañada de la experiencia, y más aun de las buenas prácticas como clave de éxito, se logran aumentar las ventajas competitivas frente a la estrategia de diferenciación de la oferta. (Kothler, Philip).

Los centros de atención telefónica son unas de las vías de comunicación más decisivas para el éxito o el fracaso de la relación entre empresa y cliente. En un estudio llevado a cabo en Estados Unidos, se demuestra que la capacidad de los teleoperadores para resolver dudas y problemas, así como el hecho de que la llamada se atiende desde el extranjero, son los aspectos que más determinan la impresión positiva o negativa del usuario, su intención de mantener su confianza en la organización, y recomendar o desaconsejar sus servicios a otros conocidos. (Buckner, Leroy)

Muchas veces las empresas no son conscientes de la imagen negativa que transmiten a menudo a través de sus servicios de atención telefónica. Las esperas prolongadas, la incompetencia de algunos teleoperadores y las conversaciones frustrantes terminan influyendo de manera determinante, en la capacidad para retener, fidelizar y sumar nuevos clientes, lo que en última instancia influye en los beneficios de la organización. (Robinson, Alan G.).

Para el Colegio Odontológico Colombiano, adquiere especial significado considerar seriamente el montaje interno de una central de llamadas, dadas las actuales circunstancias por las que atraviesa que en términos de mercados se pueden sintetizar en lo siguiente:

- Crecimiento de una oferta de servicios clínicos odontológicos que le hace contrapeso al trabajo que se realiza en la red de clínicas propias de la Institución.
- La necesidad de organizar las agendas con los pacientes de las clínicas
- La necesidad de hacerle seguimiento al paciente para fidelizarlo.
- Información sobre productos y servicios.
- Recepción y gestión de pedidos
- Encuestas de todo tipo
- Campañas de mercadeo, publicitarias e informativas.
- Segmentación de base de datos.
- Informe estadístico.
- Seguimiento a aspirantes

Las anteriores, que se pueden considerar como las razones más importantes que se tendrían para decidir el montaje de una Central de Llamada en el Colegio Odontológico, justifican plenamente los primeros estudios que alrededor del tema deben abocarse para dar forma a una decisión definitiva.

### **1.3 IMPACTO**

La implementación de un Central de Llamada en el Colegio Odontológico Colombiano traería consigo ventajas competitivas frente al mercado ya que haría uso de una herramienta que le facilita promover rápidamente nuevos servicios con una distribución de información automática en su ámbito de interés, optimizando sus recursos y aumentando su productividad. Le permite igualmente una gestión centralizada integrada al poder estar en contacto permanente con las redes clínicas de una manera más ágil y a bajos costos.

### **1.4 MARCO TEÓRICO**

Para cualquier compañía es perfectamente normal entender que las nuevas condiciones de mercado en lo que las fronteras desaparecen, las obliga a migrar a nuevos escenarios con el fin de mantener su posición y continuar siendo agente de cambio, permitiéndoles tener un mejor control de sus procesos administrativos, productivos y comerciales. (Ries All, Trout, Jack)

Los procesos de mercadeo, responden directamente a objetivos de carácter corporativo, es decir, que están conectados directamente con programas de crecimiento y expansión de la empresa y deben contribuir a la salud financiera del negocio. Considera variables de orden interno (que son de manejo directo) y variables de orden externo que no corresponden al manejo directo de la empresa pero que durante el desarrollo del producto, van a afectar sus resultados; la suma de una y de otra, se conoce como el problema fundamental del mercadeo y tiene que ver con la manera como se entiende y se convive con las fuerzas incontrolables que hacen parte del ambiente externo, y las cuales constituyen un reto permanente, en la medida en que son permeables, volátiles y cambian constantemente. Las empresas ante las circunstancias que deben enfrentar por los efectos de las fuerzas incontrolables, buscan más que nada, crear un medio ambiente que favorezca los resultados esperados, lo que las obliga a emplearse a fondo, proveyendo los recursos (financieros, tecnológicos y humanos) necesarios para sostenerse en el mercado.

Los mercados en los que se compete, son cada vez más interactivos, unipersonales y digitales. Los clientes actuales exigen que se les reconozca como individuos; que se le permita gestionar la relación con las empresas de su confianza; que se le dé un trato hecho a su medida, y que reciban las ofertas adecuadas a sus necesidades, en los momentos oportunos elegidos por ellos mismos. (Luther, William).

Los clientes tienen una capacidad limitada para entrar en relaciones comerciales y se quedan con el primero, porque la relación lleva a la confianza y el creciente conocimiento mutuo, permitiendo a la empresa ofrecer unos beneficios cada vez más irresistibles y hechos a la medida del cliente. Porque la verdadera barrera contra la competencia, no es lo que la empresa invierte en la relación con el cliente, sino lo que el cliente ha invertido en la relación con la empresa.

Un cliente que ha dedicado su tiempo, esfuerzo y confianza a una empresa o a una marca, no quiere volver a empezar "desde cero", y tendrá una complicidad activa con la empresa o con la organización para ayudarle a servirle bien. (Buckner, Leroy).

Todas estas tareas que se desarrollan en nuevos escenarios competitivos, han terminado por romper los tradicionales paradigmas que acompañaron la gestión gerencial durante muchos años, para dar pie, a una nueva forma de relación con los mercados y los clientes. Esta relación debe ser cada vez más estrecha, personalizada, constante, frecuente, regular, evitando ruidos e interrupciones causadas por la oferta de los competidores que querrán los favores de los mismos clientes. Y en el desarrollo de estas tareas, las actividades se van volviendo cada vez más complejas e inmanejables en la medida en que los negocios crecen. Es en este punto, en donde la tecnología empieza a jugar un papel preponderante en los propósitos corporativos de estar más cerca y en contacto permanente con sus mercados. (Keegan, Warren).

El mercadeo relacional que como su nombre lo indica, busca establecer una interacción frecuente con la base de datos de los clientes, permite personalizar las comunicaciones tal como los consumidores los exigen, proveyendo información valiosa sobre demografía, estilos de vida, hábitos de compra y consumo de las personas potencialmente interesados en los productos. (Harrington, James H.)

Su base operativa es la tecnología de la información con software avanzado que cruza datos permanentemente para alimentar las estrategias empresariales. En buena medida, estos sistemas de operación, se concentran en centros diseñados para tales efectos y personal especialmente preparado para ejercer estas funciones. (Robinson, Alan G.)

Algunos se conocen como Centros de Llamadas (*Call Center*, por su denominación en inglés) y otros, con un portafolio de servicios más amplio, como Centros de Contacto (*Contact Center*).

Una Central de Llamadas, es una plataforma tecnológica de telecomunicación, desde donde se recibe atención personalizada por parte de los asesores comerciales quienes atienden todas las inquietudes de los clientes de una forma ágil eficiente e informan acerca de los productos y servicios. Es una herramienta que centraliza en una sola aplicación el sistema de información de las solicitudes

realizadas por los clientes de una organización. Tiene como misión general “ofrecer una atención personalizada con una excelente combinación de tecnología y recurso humano, que contribuya a ofrecer a los clientes, soluciones inmediatas ayudando a incrementar las ventas minimizando costos”. (Vásquez, Aguilar).

Para que esta misión se cumpla, se debe estar en constante evolución para adaptarse a las necesidades de cada una de las campañas que se desarrollen con los más altos niveles de calidad proporcionando la información requerida para cada uno de los clientes, ofreciendo excelencia en atención y servicio. Además, le permite a los directivos de la organización, generar dinámicas, reportes, estadísticas e información gerencial de forma fácil y amigable, brindando a la gerencia de la empresa información en tiempo real.

Es una oficina centralizada usada con el fin de recibir y transmitir una gran cantidad de llamadas por teléfonos. Físicamente, un centro de llamadas es el lugar donde un grupo de personas contestan las llamadas entrantes “*inbound*” y realizan llamadas salientes “*outbound*”, todas con el interés de venta, mercadeo, servicio al cliente, soporte técnico, investigación u otra tarea en la cual se especializa el negocio. Este grupo es conocido como teleoperadores o agentes telefónicos de atención al cliente, quienes deben estar equipados con terminales de datos o computadoras, terminales telefónicas o teléfonos provenientes de una central telefónica, conocidas como PBX, las cuales cuentan con un sistema que permiten distribuir o enrutar las llamadas automáticamente a los teleoperadores. Además, un PBX administra, dirige y balancea —eficientemente— las llamadas entre los agentes con el fin de que las llamadas entrantes sean contestadas y atendidas para satisfacción del cliente o prospecto. Cuando se recibe una llamada, ésta es ingresada al sistema de llamadas y clasificadas según el producto o el servicio solicitado por el cliente. Toda la información de las llamadas realizadas por un cliente, es visible desde el módulo de consulta, lo que permite a la organización tener un control integral de la relación del cliente con la empresa. Una vez la llamada es clasificada, se envía mediante un flujo electrónico a las áreas de la organización encargadas de solucionarlas, de tal forma que todo el incidente puede ser monitoreado por cualquier miembro de la organización. (Curso Básico de Telemarketing) (Baena, Paz, G.).

Una Central de Llamadas es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directo hacia los clientes. Este interfaz debe ser rápido y con gran facilidad a la hora de obtener información. Gestionará de forma eficiente un negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y productividad, y a su vez brinda un mayor contacto con los usuarios, además de conseguir un entorno empresarial mucho más estructurado (gestión centralizada integrada en el negocio). A través de éste, se puede dar servicio no sólo a clientes sino a colaboradores internos y proveedores de la compañía (recepción y gestión de pedidos). (Majaron, Simón).

La misión principal de un Centro de Llamadas, es lograr que las organizaciones sean más productivas en sus negocios a través del servicio que se ofrece, que sean más ágiles en su operación, y más eficientes en cuanto a sus resultados. Hay una retroalimentación de la calidad del servicio que se ofrece, para en cada caso, se pueda proceder a tomar las acciones correctivas necesarias. (Trespalacios, Gutiérrez).

Para el adecuado funcionamiento de una Central de Llamadas, se deben integrar tres características o componentes clave como lo son: el servicio al cliente, el recurso humano, y una adecuada tecnología de los procesos que se realizan en cuanto al hardware y software y recursos telefónicos necesarios.

La operación en una Central de Llamadas, es completamente automatizada para garantizar agilidad, calidad, precisión y bajos costos en la atención de los clientes. En un panorama económico como el actual, con un mercado más exigente, las empresas se ven obligadas a concentrarse en el desarrollo de su actividad a fin de ser competitivas. (Pulido, Antonio).

Otros beneficios de una Central de Llamadas son:

- Dar el trato telefónico diferenciado para cada tipo de llamada en función del interés que se tenga. (información sobre productos y servicios).
- Proveer de una atención y servicio telefónicos de calidad, dando información adecuada.
- Minimizar los tiempos de prestación del servicio telefónico, tanto las esperas como la atención en sí.
- Disponer de datos exactos de la atención telefónica que se está prestando.
- Un mayor número de personas atendidas por unidad de tiempo.
- Reducir los costos en recursos humanos y técnicos, a la par que se aumenta la productividad.
- Incrementar las ventas y productividad.

Para crear un nuevo centro de llamadas se necesitan ciertos elementos básicos que permitirán que se desarrolle el mismo. Se deben considerar los siguientes puntos:

- **Mobiliario.** Incluye los modulares y las sillas. Los modulares deben cumplir con ciertos requisitos: dispensador de teclado, comodidad y espacio para trabajar, gavetas para organizar los materiales o útiles.
- **Computadoras y teléfonos.** Se deben tener equipos que tengan la capacidad en memoria para instalar software y programas necesarios. Los teléfonos deben ser adaptables a la central telefónica, considerando aparte conectarles los “*headphones*” que son esenciales para un teleoperador. La impresora y un fax de backup son necesarios para el funcionamiento óptimo del centro de llamadas.
- **Salarios.** Calcular los salarios, prestaciones y otros impuestos para incluirlos en planilla.
- **Capacitación.** Realizar uno o dos seminarios de capacitación, ya sea enviando al personal o contratando a un profesional en el tema.
- **Útiles de oficina.** Para un desempeño básico, cada puesto debe estar dotado de lápices, bolígrafos, reglas, borradores, carpeta, gancho para carpeta, repuestos de engrapadoras. Las engrapadoras, abrehuecos, cintas adhesivas pueden ser usados entre todos los operadores.
- **Software.** Cada computadora debe instalar un software que agilice el trabajo de los teleoperadores. Este software debe administrar la base de datos de los clientes.

La locación del Centro de Llamadas debe tener condiciones y espacios físicos apropiados y cómodos cumpliendo los lineamientos de salud y seguridad laboral. Generalmente, son paneles o cubículos diseñados especialmente para una Central de Llamadas. Las sillas deben ser ergonómicas y ajustables a la altura de la gente, cómodas para realizar el trabajo por varias horas.

Es requisito básico de un centro de llamadas, acondicionarlo e identificar áreas con avisos de “silencio” o “áreas de silencio” ya que estarán realizando o contestando llamadas; por lo tanto cualquier ruido extra en la conversación dejará mucho que decir de la empresa, además de que lesiona la imagen que se proyecta quiere proyectar.

Por otro lado, la restricción de entrada del personal de otros departamentos de la empresa al nuevo centro de llamadas, coopera y contribuye en la concentración correcta y apropiada de los teleoperadores para la atención de los clientes.

El Departamento de Informática o soporte técnico de la empresa juega un papel muy importante para el funcionamiento de un centro de llamadas, ya que ellos

velan por las computadoras y toda conexión en red funcionen de manera óptima y sin problemas. Por otro lado, otra vital herramienta será el recurso humano a contratar para ubicarlos en las posiciones por ocho horas diarias de trabajo.

La organización del recurso humano inicia al establecer el número de personas requeridas, un plan de entrenamiento y tiempos de trabajo.

La motivación juega un papel muy importante cuando se tiene recurso humano en la empresa, ya que ellos son de todos los activos el más importante.

Los temas que deben ser considerados en los centros de llamadas deben ser los siguientes:

- **Lingüística.** Permite aprender a diferenciar y corregir términos y conceptos habituales al tema de la empresa.
- **Técnicas de telemarketing.** Reforzar y aprender nuevas técnicas de contacto y venta por teléfono como también la diferenciación de clientes.
- **Manejo de la voz.** Enseña al teleoperador usar las técnicas correctas para el aprovechamiento exitoso de la voz, su garganta y cuerdas vocales.
- **Seguridad laboral y salud ocupacional.** Enseñan los buenos y correctos hábitos alimenticios, corporales y posturas que deben adquirir para una función repetitiva y monótona como la de un centro de llamadas.
- **Actitud positiva.** Uno de los más importantes que permite que el teleoperador conozca y desarrolle su personalidad, aumenta su autoestima, confianza y seguridad.
- **Software y Hardware.** En conjunto con el departamento encargado de la informática y soporte técnico y los proveedores de los softwares, deben enseñar el uso correcto y óptimo de los equipos.

El ejecutivo de la empresa que realice la supervisión del Centro de Llamadas debe aprender a manejar el software que mide las llamadas entrantes y salientes y así generar los reportes mensuales de producción versus efectividad.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1. Objetivo General.** Determinar los beneficios que podría generar la implementación de una Central de Llamadas en el Colegio Odontológico Colombiano.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar los beneficios de la Central de Llamadas (agendamiento de citas, seguimiento de pacientes y estudiantes, fidelización de pacientes, medición de niveles de satisfacción, información de nuevos proyectos, mayor control sobre los usuarios, generación de reportes, investigaciones de mercado, etc.).
- Determinar las implicaciones de la implementación de una Central de Llamadas (administrativa y logísticamente)
- Determinar los costos de la implementación de la Central de Llamadas (operacionalización, recursos, tecnología e infraestructura).

## **2. MÉTODO**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Descriptivo Exploratorio con una técnica cualitativa

### **2.2 POBLACIÓN**

Centros de Llamadas (*Call Centers*) y Centros de Contacto (*Contact Centers*) en la ciudad de Bogotá

### **2.3 OBJETO DE ESTUDIO**

Beneficios de un Centro de Llamada y de un Centro de Contacto

### **2.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN**

**2.4.1 Criterios de Inclusión.** Centrales de Llamada y Centros de Contacto pertenecientes a la Asociación de Call Center de la ciudad de Bogotá.

Centrales de llamada Center y Centros de Contacto que recepcionaron a la primera llamada.

**2.5 Población Elegible.** De los doce Centros de Llamadas proporcionados de la base de datos de la Asociación Colombiana de Call Center, siete fueron seleccionados para el estudio.

### **2.6 VARIABLES**

Las variables tienen una escala de medición nominal, una categoría cualitativa y un instrumento que es la entrevista a profundidad. Además, se categorizaron en dos grandes grupos: Mercadeo (operación, función, diferenciación, servicio, mercadeo, competidores, competitividad, tecnología, rentabilidad y fidelización, demanda) y Recursos Humanos (operación, dificultad, desempeño, capacitación, incentivos y contratos)

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Operacionalización</b>
Operación	Conocer como opera un Centro de Llamadas.	Centro operativo que funciona a través de plataformas de telefonía e informática.
Función	Acción propia o característica de algo.	Prestar servicios a consumidores, investigación de mercados, encuestas de satisfacción, seguimiento a campañas, medio de contacto con los clientes.
Diferencia	Cualidad por la cual una cosa se distingue de otra.	Central de Llamadas solo atiende llamadas de entradas o de salidas o ambas (Blending). Un Centro de Contacto además de atender llamadas, atiende todo tipo de canal de contacto: fax, internet, Chat.
Servicios	Es un bien que satisface una necesidad	Ventas, encuestas de satisfacción, seguimiento de campañas, actualización, levantamiento de base de datos, campañas de fidelización.
Dificultades	Caracterización de problemas internos y externos más comunes en la operación de un Centro de Llamadas	Fallas tecnológicas, Desmotivación de los operadores, alta rotación, ausentismo, Horarios laborales, procesos de selección.
Mercadeo	Hacer contratos o comercio de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Gerentes de negocios dedicados solo a conseguir clientes.</li> </ul>
Competidores	Empresas que prestan los mismos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atento</li> <li>- Teledatos</li> <li>- Multienlace</li> </ul>
Competitividad	Factores que lo hacen diferente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejores plataformas tecnológicas.</li> <li>- Cumplimiento de estándares de calidad.</li> <li>- Potenciación de trabajadores.</li> </ul>
Tecnología	Técnicas y procesos empleados en diferentes ramas de la industria.	Asteric, Avaya, Nortel
Rentabilidad	Servicios ofrecidos que producen mayores ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Encuestas de satisfacción</li> <li>- Campañas puntuales.-</li> <li>- Confirmación de eventos.</li> </ul>
Rentabilidad	Servicios ofrecidos que generan pocos ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de salida a nivel nacional</li> <li>- Actualización de datos</li> </ul>

Fidelización	Lograr que el cliente permanezca fiel a una marca, producto o empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de indicadores de gestión.</li> <li>- Logro de los objetivos.</li> <li>- Encuesta de calidad de los servicios prestados.</li> </ul>
Dificultades	Situaciones que le generan mayores problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad en las campañas.</li> <li>- Campañas a último momento donde pueden existir altos márgenes de errores.</li> </ul>
Desempeño	Parámetros para seleccionar el personal con base en el sexo	No hay preferencias de sexo. Depende de la campaña.
Capacitación	Facultar a una persona o grupo para realizar determinada labor.	De acuerdo a la campaña.
Duración	Tiempo promedio de una llamada. Lo que acontece en cierto espacio de tiempo	Entre tres y cinco minutos.
Capacidad	Mide la cantidad de llamadas que un operario puede recibir en un determinado tiempo.	Depende del producto establecido.
Demanda	Servicios que mayormente se demandan en un Centro de Llamadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzas</li> <li>- Mercadeo</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Ventas</li> </ul>
Incentivos	Estímulos adicionales al salario de acuerdo con cumplimiento de metas	De acuerdo con los indicadores de medición.
Contratos	Acuerdo administrativo y económico pactado bilateralmente	Se negocian de acuerdo con la característica de la campaña.

## **2.7 PROCEDIMIENTO**

Analizando una serie de procesos que se podrían optimizar relacionados con un conjunto de acciones en el manejo de pacientes en las clínicas del Colegio Odontológico Colombiano en aras de darles una mejor atención, buscar su fidelización, conocer sus inquietudes, darle atención rápida a sus necesidades por un lado y por otro la manera más efectiva de organizar el proceso general de admisiones en el Colegio Odontológico Colombiano, surge la inquietud de buscar una herramienta que integre todas las necesidades en una solución. Es así, como se pensó en investigar sobre los beneficios que podría general a la institución el montaje de una Central de Llamadas. Se procedió a buscar información sobre todo lo que significaba una Central de Llamadas, su funcionamiento y beneficios. Una vez se tenía una relación más cercana con el tema, se busca en la guía telefónica una relación de las Centrales de Llamadas en la ciudad de Bogotá, esto con el fin de buscar información más detallada y práctica que ayudara a ampliar el conocimiento sobre el tema. Se contactó igualmente a la Asociación Colombiana de Call Centers buscando una relación de las Centrales de Llamadas más reconocidas en la ciudad de Bogotá. Con la información obtenida se buscó hacer contacto telefónico con las centrales para que otorgaran una cita para una entrevista dándoles previa información del objetivo de la misma. Se obtuvo una población elegible de siete Centros de Llamadas..

Posterior a ello, se hizo un análisis de la implicación del montaje y se llegó a la conclusión que definitivamente podría traer muchos beneficios al Colegio Odontológico Colombiano en su proceso de gestión tanto de pacientes como de estudiantes.

Con la convicción de los beneficios que se podían generar se sumó una ardua tarea de investigación en donde se buscó la asesoría de un experto en el tema para que ayudara a proyectar lo que era el objetivo de la investigación y analizar los equipos que se requerían para el montaje y que fueran compatibles con los equipos de la universidad realizando un diseño topológico de toda la estructura de montaje y a su vez, un estudio de lo que podía costar la puesta en marcha de toda la operación.

## **2.8 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para las entrevistas en profundidad se utilizó un instrumento semiestructurado con el fin de que el investigador pudiera hacer los ajustes a que hubiera lugar durante la entrevista y desplazarse hacia temas que en principio no fueron considerados en el cuestionario y que estarían aportando datos importantes a la investigación.

Se escogen a las personas que podían dar mayor calidad de información buscando con esto mayor profundidad en los análisis y no grandes extensiones muestrales. En éste sentido, se acude a muestras no probabilísticas de

correspondencia cómoda lo cual permitió seleccionar las unidades muestrales para la calidad de la información que podían proveer.

Adicional, se consultan algunas fuentes secundarias como la guía telefónica que indica que el número de operadores de los Centros de Llamadas en la ciudad de Bogotá los cuales llegan a 60 operadores. Posteriormente se realizaron consultas en la Asociación Colombiana de Call Centers quienes suministraron información adicional sobre los operadores que son destacados en el área de interés sumando en total doce. A ésta información se destaca según datos suministrados que existen cinco Centrales de Llamada que son los más reconocidos.

Antes de abocar las entrevistas, se realizaron pruebas pilotos a personas que habían tenido experiencia de trabajo en Centros de Llamada. Este trabajo permitió probar la consistencia del cuestionario para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlos a la totalidad de la muestra.

**2.8.1 Trabajo de Campo.** Una vez seleccionados los Centros de Llamada y previa revisión del cuestionario de la entrevista por expertos al igual que la calibración de las entrevistadoras para la forma de preguntar y abordar a nuevas preguntas, se procedió a programar citas telefónicamente con cada uno de los directores de Recurso Humano de cada Central de Llamada, explicándoles el objetivo de la investigación, el tipo de entrevista a realizar y el tiempo mínimo de duración que fue acordado en una hora.

El día de cada entrevista, se le aplicó el cuestionario a la persona seleccionada, dejando en libertad al entrevistado para expresarse abiertamente, y en la medida en que el entrevistador veía la posibilidad de seguir indagando, podía formular más preguntas para ampliar la información.

Concluida cada entrevista se procedió a dar agradecimiento por el tiempo y la información proporcionados.

## **2.9 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

En forma tradicional el término entrevista profunda a significado una entrevista personal poco estructurada. El entrevistador está perfectamente capacitado en habilidades para sondear y obtener respuestas detalladas a cada pregunta. La dirección de la entrevista profunda depende de las respuestas del entrevistado. A medida que la entrevista se desarrolla, el entrevistador sondea a fondo cada respuesta y la emplea como base para otras preguntas. Por ejemplo: “¿Podría explicar esto más ampliamente?”, “¿Puede agregar algo más?”, “¿Tiene algo más que decir?”.

Realizar por parte del investigador preguntas que le faciliten respuestas que generen información.

Las ventajas de las entrevistas a fondo en relación con las sesiones de grupos son las siguientes:

- Se elimina la presión de grupo de manera que cada entrevistado revela sentimientos más sinceros, no necesariamente los que considera más aceptables para sus compañeros.
- La situación personal uno a uno da al entrevistado la sensación de ser el foco de atención, le indica que sus pensamientos o sentimientos son importantes y que el entrevistador desea conocerlos.
- El entrevistado alcanza un mayor estado de conciencia en la entrevista personal porque tiene una relación constante con el entrevistador y no hay miembros del grupo detrás de los cuales pueda ocultarse.
- La mayor cantidad de tiempo que se dedica a los entrevistados individuales favorece la revelación de nuevos datos.
- Se pueden sondear a fondo a los entrevistados para descubrir sus sentimientos y motivaciones ocultas detrás de ciertas afirmaciones.
- Sin la restricción de mantener un proceso de grupo se pueden improvisar preguntas en nuevas direcciones con más facilidad. Las entrevistas individuales también permiten mayor flexibilidad para explorar observaciones casuales y temas tangenciales, que tal vez sirvan para aclarar mejor el tema principal.
- La cercanía de la relación uno a uno permite que el entrevistador se haga más sensible a la retroalimentación no verbal.

El éxito de cualquier entrevista profunda depende por completo del entrevistador. Un segundo factor que determina el éxito de la investigación profunda es la interpretación correcta. La naturaleza no estructurada de la entrevista y la naturaleza clínica del análisis aumentan la complejidad del mismo.

Para seleccionar a los entrevistados se recurre a la guía telefónica. En ella se seleccionan las principales empresas más reconocidas en el ámbito que se desea investigar. Se programa una cita con cada uno de los directores encargados donde se les administra un formulario de preguntas. El guión para el debate en las entrevistas personales en profundidad contiene los siguientes apartados: nombre de la empresa o razón social, características de los servicios ofertados, tipo de clientes con los que mantienen relación, principales competidores, principales funciones de su empresa.

Compromiso en firme mediante llamada telefónica. Envío de fax y/o correo electrónico para establecer día y hora de cada entrevista personal en profundidad.

Se consideran cuatro etapas. (Trespalacios, Gutiérrez, Juan A.).

- Elaboración del guión de acuerdo con los objetivos del estudio.

El entrevistador plantea una entrevista semiestructurada o semidirigida con un guión o esquema que integra los aspectos que deben ser abordados, aunque el orden de las preguntas y el tiempo dedicado a cada una puede variar sobre la marcha.

- Fase introductoria.

Se trata de romper el hielo informando a la persona que va a ser entrevistada sobre aspectos como:

- Finalidad de la entrevista y uso que se hará de la información.
- Preservar el anonimato y confidencialidad de todo lo que exprese.
- Tipo de colaboración que se espera.

- Desarrollo de la entrevista personal en profundidad.

Se comienza a formular las preguntas aplicando los consejos relativos a la dirección de entrevistas personales a profundidad.

- Finalización de cada entrevista personal en profundidad.
- ¿Desea realizar alguna reflexión sobre los temas abordados?
- Agradecer al entrevistado su cooperación y comentarios.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a codificar las respuestas comparando posteriormente los resultados los cuales coincidieron en un 90.

### 3. RESULTADOS

Las instituciones de educación superior deberán adaptarse a las transformaciones exigidas por la globalización en el ámbito tecnológico y de telecomunicaciones. La propuesta de una Central de Llamadas para el Colegio Odontológico Colombiano podría ser de gran utilidad en el proceso de modernización y proyección tanto nacional como internacionalmente.

El Colegio Odontológico Colombiano cuenta con una infraestructura que facilitaría la instalación de una central de llamadas. Inicialmente el presente estudio realizó mediante entrevistas una exploración en el mercado para conocer de forma profunda su funcionamiento y proporcionar una propuesta beneficiosa para la implementación de su Central de Llamadas en la sede Norte y Centro.

En las respuestas a las 7 entrevistas realizadas a los jefes de recursos humanos se observó una coincidencia del 90% con respecto a aspectos a tener en cuenta para la constitución de una Central de Llamadas:

- **Operación:** La central de llamadas se considera un centro operativo que funciona con plataformas de telefonía e informática dedicada a atender a través de los programas de servicio al cliente, sus necesidades y brindar sus respectivas soluciones.
- Su función es asistir telefónicamente al cliente tanto en la recepción como en la generación de llamadas para brindar información, agendamiento de citas, tomar o hacer ventas, investigación de mercados, encuestas de satisfacción, seguimiento a campañas.
- **Diferencia entre una Central de Llamadas y un Centro de Contacto:** Se da en la modalidad de los servicios que se operacionalizan a través de los canales de comunicación. Una Central de Llamadas, es una unidad funcional dentro de la empresa o un servicio tercerizado diseñado para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas para ofrecer líneas de servicio al cliente, televentas, telemarketing y cobranzas. Un Centro de Contacto resulta de la evolución de una Central de Llamadas hace referencia al uso de múltiples canales de comunicación para manejar todos los contactos que se establecen dentro de la empresa y clientes. Interactúa con los clientes por varios medios. Teléfono, fax, Internet y Chat.

- Existe una tendencia creciente por parte de las empresas a demandar mayores servicios de Centro de Contacto a razón de la amplitud de portafolios de servicios que ofrece.
- Tecnología: Usan tecnología Asterick, que maneja todo tipo de campaña y con proveedor E.T.B. Otros corresponden a Nortel Y Avaya.
- Las campañas más rentables son: internacionales, servicio al cliente y encuesta de satisfacción.
- Contacto con salud: Famisanar, Colsubsidio, Cafesalud, Saludcoop, Susalud, Comfenalco, Compensar y algunos centros de estética.
- Estrategias de fidelización, brindando un servicio personalizado, además de cumplir puntualmente con los compromisos adquiridos manteniéndolos informados de todo lo que sucede en sus campañas, con una innovación en el servicio que se presta y a precios competitivos.
- Dificultades La mayoría no saben bien como funciona una central de llamadas; entender que esta es una solución rentable y muy buena para el negocio.
- Contratos. Puede ser a término fijo o indefinido, campañas permanentes o temporales.
- Perfil: En personas que han tenido experiencia con atención al público y características de las campañas. selección para el manejo de la voz a fin de que no se generen rechazos No existe una clara tendencia a la selección de voces masculinas o femeninas para hacer los contactos con los clientes, pero si existe. Se está trasladando el contrato a agentes en Bogotá ya que dominan un acento neutro.
- Duración: La mayoría de las llamadas dependen del tipo de campaña con un promedio de tres a cinco minutos.
- Capacidad: De un operador para atender llamadas diarias; esto depende directamente de los promedios de conversación y del tipo de campaña (producto establecido). Si la información es corta, la capacidad es mayor y si la información es larga la capacidad es menor.

Partiendo de esta base, los beneficios que traería la implementación de una Central de Llamadas en el Colegio Odontológico Colombiano serían:

- Organización de las agendas con los pacientes de las clínicas

- Conocer el número de Tiempo de espera de los clientes
- Conocer el Consolidado por agente
- Monitoreo de los agentes
- Conocer el número de llamadas de salidas
- Activación de los Screen Pop Up para agentes
- Proporcionar la Categorización de los clientes
- Conocer el Tiempo promedio de atención de llamadas por agentes
- Conocer el número de Llamadas abandonadas por agente
- Conocer la Efectividad por agente

Otras funciones del Call Monitor son:

- Informa de manera inmediata al supervisor, las llamadas perdidas y de que números provino (ANI) con el fin de poder devolver llamadas a los clientes y no perderlos.
- Muestra constantemente en la pantalla el nivel del servicio del grupo en forma grafica comparándolo con el nivel de servicio pre-establecido y dando alarmas cuando se baja del nivel esperado.
- Permite configurar niveles de servicio dependiendo de horas o fechas específicas en las cuales hay mayor carga de trabajo con el fin de adaptar el monitoreo a estas condiciones.
- También puede enviar estadísticas a las diferentes estaciones de trabajo de los agentes ejemplo Llamadas en espera, la más antigua, agentes, login etc.

Si las capacidades de la planta telefónica lo permite la información entregada se clasifica por tipo de llamada así:

- Entrante
- Saliente
- Transferida
- Conferencia
- Interna (Entre extensiones)
- Errada

Para cada uno de los tipos de llamada la información que se genera es la siguiente según el caso y la información entregada por la planta:

- Fecha y Hora

- Duración total de la llamada (duración en cola+duración en Hold+duración en atención)
- Duración en Hold
- Duración en cola
- Duración en atención
- Grupo al que pertenece la extensión que hace o recibe la llamada
- Agente al que esta asignada la extensión que hace o recibe la llamada
- Origen, (número desde donde fue hecha la llamada)
- Destino, (número que se marcó, sea el número de una extensión o un número telefónico cualquiera)
- Dispositivo (Línea, extensión, consola)
- Nivel de servicio
- Efectiva (sí/no), llamada fue respondida o no respondida.

### Módulo Agente

Este es un módulo adicional que se instala en cada uno de los computadores de los agentes que se van a monitorear y sus funciones son:

- Informar al sistema la hora en que cada agente inicia el servicio (Log in).
- Informar al sistema la hora en que cada agente termina el servicio (Log out).
- Informar al sistema la hora de salida a descanso de cada agente.
- Informar al sistema la hora de entrada de descanso de cada agente.
- Informar al sistema la hora de salida a almorzar de cada agente
- Informar al sistema la hora de entrada de almorzar de cada agente.

Este módulo es necesario que este instalado debido a que, con los tiempos de cada uno de los agentes se produce el indicador de gestión "Nivel de Productividad".

- **Requerimientos**
- **Sistema Operativo.**  
Windows 2000 ó Windows XP.
- **Memoria.**

El programa puede correr en una maquina con 128 en RAM. Si la cantidad de llamadas es mucha se recomienda una mayor cantidad de memoria para un óptimo funcionamiento.

- **Espacio en disco.**

La cantidad de espacio en disco lo dará la cantidad de llamadas que sean generadas por la planta, recomendado 80 GB.

- TSP.

El TSP (Telephony Service Provider) que es suministrado por el proveedor de la planta, debe estar instalado y funcionando correctamente.

- **Conexión:** Debe existir una conexión física entre la planta telefónica y el servidor donde se instale el software, bien sea, por puerto serial, USB o por red.

#### Funciones Básicas

- **Screen pop Agentes:** Esta configurado para buscar la información del cliente en una base de datos y la presente al agente que atiende la llamada en el momento en que este conteste. Permite adición y actualización de la información.
- **Histórico de llamadas:** Lleva un registro de llamadas por cliente, con su respectivo resultado.
- **Informes:** Presenta la información en pantalla o impresa con opción de exportar a Excel, de toda la información de las llamadas hechas o recibidas en el Call Center.

#### Funciones Adicionales:

- Creación y actualización de productos.
- Toma de Pedidos.
- Facturación.
- Creación y actualización de proveedores.
- Ordenes de Compra.
- Entradas y salidas de bodega.
- Agenda y Asignación de citas.
- Informes de Ventas.
- Informes de Pedidos.
- Informes de Facturación.
- Informes de Llamadas.
- Informes de Citas

Otra función del software para el centro de atención de llamadas, es el sistema de grabación, es decir todo lo que hace tráfico tanto de entrada como salida, queda grabado de manera selectiva, discreta y confiable y al final del día el supervisor la

consolida en un medio magnético, Discos compacto o mini discos o cualquier medio de almacenamiento de datos (servidores de archivo).

Este debido a que se presentan varios factores:

- El personal modifica la información que recibe del cliente.
- El personal no recuerda la totalidad de acuerdos hechos vía telefónica.
- Se generan conflictos por conversaciones malentendidas
- Un alto porcentaje de fraude se gesta a través de conversaciones telefónicas.
- Hay muchas llamadas improductivas de los empleados.

DCRS Server permite:

- Auditoria interna.
- Detección de fraudes.
- Monitoreo de la calidad en un centro de atención de llamadas.
- Supervisión de agentes de ventas, soporte, etc.
- Entrenamiento de personal.
- Aclaración de conflicto con clientes.
- Transcripción de conversación.
- Excelente relación beneficio / costo.
- Búsquedas rápidas y exactas de las grabaciones requeridas.
- Acceso a grabaciones de meses o años atrás.
- Registro automático de fecha, hora, y duración de la llamada.
- Grabación silenciosa y discreta.
- No requiere mantenimiento constante.
- Respaldos automáticos programables.
- 4.000 horas de grabación, expandible.

Adicionalmente, se podrá configurar de la base de datos al software, los números a los que se quiera llamar. Este servicio proporciona la posibilidad de generar campañas de salida para confirmación de bases de datos, fidelización de pacientes, confirmación de citas, confirmación de matriculas, entre otros. Este proceso se realiza a través de un marcador automático, donde el supervisor monta la campaña de salida con los números a donde se va a llamar. Inmediatamente el sistema transfiere la llamada al agente que este disponible para atender esta campaña de salida.

La máquina del centro tiene limitantes en funcionalidades para montar aplicaciones más avanzadas de centro de atención de llamadas, ya que no posee la capacidad para más troncales (no más de 6), e igualmente tiene limitantes en número de extensiones (no más de 16), y limitantes para recibir canales digitales.

El Colegio Odontológico Colombiano sede norte, cuenta con una PABX marca Siemens, donde se podrá montar un software para el centro de atención de llamadas.

Este software es de funcionalidades avanzadas para el sistema en mención. Su característica es de ser un software libre, es decir que se encuentra disponible en la WEB y puede ser utilizado por cualquier persona o entidad sin ningún costo. Su marca es Asterick.

Para correr o utilizar este software libre, se necesita de un sistema operativo de datos equivalente a Windows, llamado Linux. Este sistema operativo ofrece ventajas por ser más liviano en sus procesos de gestión y sumado a la implementación del software para un centro de atención de llamadas sobre Asterisk, podrá proporcionar una plataforma de servicios robusta, segura y altamente eficiente.

Asterick, por ser una plataforma abierta, permite desarrollar el software de acuerdo a las necesidades particulares. Luego se instala sobre el servidor (Hardware) y se adquiere el software de centro de atención de llamadas. Asterick se conecta a la red estructurada de la Institución (RED LAN) y de ahí pasa a los agentes por medio de un teléfono IP que está conectado al computador, y que permite también hacer videoconferencia. Ya vendría siendo una Central de Llamadas más avanzada que va migrando hacia un Centro de Contacto. Como esto es una estructura IP proporciona valores agregados para la gestión del centro de atención de llamadas como pueden ser; reconocimiento de voz y de texto, monitoreo o manejo de agentes remotos y puede manejar el Branch Office (pequeñas oficinas) (trabajadores desde el hogar) o monitoreo del centro de atención de llamadas a través de la Web de la institución.

Este sistema funciona con un canal digital (RDSI), que es un canal de transmisión de voz, datos, imagen y texto y viene en dos presentaciones: Primario (PRI) es un tubo de fibra óptica que contiene 30 líneas digitales para la transmisión de voz y proporciona la capacidad de manejar 30 llamadas en simultánea. A través de éste canal se pueden recibir datos de la central pública como: el ANI (Identificación de abonados) y el DNIS (Identificación del número a donde se llama). Es decir, que con estos parámetros de identificación, se podrá manejar de manera más eficiente, el flujo de llamadas entrantes.

La segunda presentación es un canal básico (BRI) que mueve dos llamadas simultáneas a través de fibra óptica. Esta cumple con los mismos parámetros de servicio y eficiencia que un PRI. Para conocer el funcionamiento de una llamada a través de un canal digital RDSI, se explica a continuación su proceso de tráfico; La llamada entra de la central pública a la central telefónica privada PABX, por intermedio del canal digital sea un PRI o un BRI y la contesta la consola del operador o una operadora automática que enruta la llamada al área solicitada.

Por ser una plataforma abierta se desarrolla el software de acuerdo a las necesidades.

IP maneja un proceso que se llama convergencia y está soportado sobre tres máximas:

- **Movilidad.** Permite a través de internet estar siempre conectado, sea para voz o para datos.
- **Seguridad.** Permite que cuando se mueve voz o datos a través de internet, se mueve seguridad para que esos datos vayan protegidos y no se los roben.
- **Conectividad.** Permite una permanencia en conexión a voz y datos.

Por otra parte, se debe tener en cuenta una capacitación en protocolo de contestación, atención y servicio:

- **Contestación.** Para enseñarle a la gente la forma correcta de contestar.
- **Atención.** Capacitación de la forma en que se debe atender cada llamada de acuerdo al tipo de información.
- **Servicio.** La información que ellos van a prestar o dar a las personas que llama a la base de datos.

Un tema que aparece como subyacente en la discusión pero no por ello es menos importante, es el relacionado con una opción diferente de operacionalización de los objetivos de la Institución: la tercerización del servicio a través de la contratación de una empresa especializada. Para cualquier organización que se encuentre estudiando programas de acercamiento con su mercado de referencia, ésta es una opción que en principio estará en su portafolio de análisis, y éste caso no fue la excepción.

Referido entonces a este tema, se adelantaron gestiones con algunas de estas empresas con el fin de que proveyeran de los análisis respectivos; sobre esta base, se quiso establecer la relación costo-beneficio de subcontratación de los servicios requeridos por la Institución. Los análisis no son alentadores, si partimos de la base elemental de costo por contacto promedio del mercado, tasado en \$5.000 llamada por contacto.

Una ecuación matemática indica lo siguiente sólo para aplicación en las clínicas:

### **Campaña Agendamiento de Citas**

Promedio estudiantes en clínicas: 360

Promedio paciente por el total de estudiantes: 720

Número de contactos promedio semanales de estudiante por paciente: 2

Promedio de llamadas para cita de pacientes: 1420

Total solo para esta campaña: \$ 7'100.000.00

### **Campaña Base de Datos de Egresados:**

Promedio base de datos de egresados 10.000

Costo por llamada: \$5.000.00

Total para esta campaña: \$50'000.000.00

Por otra parte, si se mirara la posibilidad de contratación de un teleoperador por el total de llamadas, cada uno, cobra \$9'000.00.00, y para el total de llamadas que se necesitan hacer, se requiere de cuatro teleoperadores, que suman \$36'000.000.00 al mes.

Como puede observarse, los altos costos que implicaría la tercerización del servicio, no harían viable el proyecto, máxime si consideramos, que el mercado por su misma dinámica, presentará tasas de crecimiento interesantes para la Institución como consecuencia de las estrategias planteadas; en este sentido, los costos terminarían disparándose y consecuentemente, harían insostenible mantener el proyecto.

Las anteriores, que se pueden considerar como las razones más importantes que se tendrían para decidir el montaje de una Central de Llamadas del Colegio Odontológico, justifican plenamente los primeros estudios que alrededor del tema deben abocarse para dar forma a una decisión definitiva.

## **4. DISCUSIÓN**

Para el adecuado funcionamiento de una Central de Llamadas, se deben integrar tres características o componentes clave como lo son: el servicio al cliente, el recurso humano, y una adecuada tecnología de los procesos que se realizan en cuanto al hardware y software y recursos telefónicos necesarios.

### **4.1 OTROS BENEFICIOS**

Dar el trato telefónico diferenciado para cada tipo de llamada en función del interés que se tenga. (Información sobre productos y servicios).

Proveer de una atención y servicio telefónicos de calidad, dando información adecuada.

Minimizar los tiempos de prestación del servicio telefónico, tanto las esperas como la atención en sí.

Disponer de datos exactos de la atención telefónica que se está prestando.

La misión principal de una Central de Llamadas es lograr que las organizaciones sean más productivas en sus negocios a través del servicio que se ofrece, que sean más ágiles en su operación, y más eficientes en cuanto a sus resultados. Hay una retroalimentación de la calidad del servicio que se ofrece, para en cada caso, se pueda proceder a tomar las acciones correctivas necesarias.

Las anteriores, que se pueden considerar como las razones más importantes que se tendrían para decidir el montaje de una Central de Llamadas del Colegio Odontológico, justifican plenamente los primeros estudios que alrededor del tema deben abocarse para dar forma a una decisión definitiva.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación, permitieron conocer con precisión, cómo opera un Centro de Llamadas desde las perspectivas de recursos humanos y mercadeo; asimismo, conocer los insumos técnicos y logísticos que se necesitarían para implementarla, estableciendo *modus operandi*, tecnología, costos, factores de competitividad y campos de aplicación específicos para el Colegio Odontológico. (clínicos-académicos).

Se encontró que la aplicación de una herramienta que ayude a las operaciones diarias de una organización en el sentido de ampliar y mantener una relación con su cliente actual o potencial, trasciende en beneficios de productividad y rentabilidad toda vez que permite organizar las tareas y la capacidad de un contacto permanente con el consumidor, midiendo sus niveles de satisfacción, adelantándose a dar respuestas a las nuevas necesidades, informándolo de nuevos proyectos o servicios, ofertas, agendamiento y recordatorio de citas, lo que finalmente consolida un cliente final más satisfecho, comprometido y con una mayor posibilidad de fidelización.

Igualmente, en la investigación se encontró que la implementación de una central de llamadas permite optimizar el tiempo y los recursos del trabajo administrativo y la prestación de un óptimo nivel de servicio concentrando esfuerzos y distribuyendo la información automáticamente a cada área involucrada de la organización obteniendo comunicación rápida, efectiva, consistente y productiva. Además de la aplicación al servicio de la red de clínicas, se encontró que también su implementación impactaría positivamente el trabajo de admisiones, facilitando el proceso de información y enrutamiento para los diferentes programas académicos. Esto significa darle seguimiento a los estudiantes actuales y nuevos aspirantes, manteniéndolos informados sobre temas en general relacionados con la Institución; ofrecimiento de programas académicos actuales y futuros, además de poder concentrar en un sólo sitio todas las actividades de atención e información de servicios, permitiendo un mayor control y coordinación de todos los procesos, ahorro de tiempo, de recurso humano e insumos.

El implementar una Central de Llamadas permiten a las empresas ser más ágiles en su operación y más eficientes en cuanto a sus resultados.

El tener un canal de contacto con los pacientes y estudiantes donde la Institución acceda de primera mano a sus necesidades de servicio, a una atención con calidad, el poder medir sus niveles de satisfacción que reviertan a la fidelización, el tener las herramientas adecuadas que apoyen el proceso de gestión, apunta a aumentar las posibilidades de éxito en los propósitos que se establezcan.

Las aplicaciones de una bien montada Central de Llamadas, permite así mismo, orientar con mayor precisión, los esfuerzos que deben hacerse para mantener el nivel de actividad regular, en un estado de permanente renovación y exigencia; dicho de otra manera, la producción de informes, el control permanente, el establecimiento de nuevos indicadores de resultados, y el contacto permanente con el mercado de referencia, se convierten en un elemento de evaluación de desempeño institucional.

Desde el punto de vista administrativo y logístico, la investigación arroja luces interesantes sobre la forma como debería concebirse la operación inicial y el flujo de información que haría parte de los procesos regulares. En otros términos, el manejo administrativo y logístico de la Central de Llamadas, debe hacerse como un nuevo centro de costos al que se le asignan unos recursos humanos, financieros y tecnológicos, de suerte que al hacer el cierre de operaciones periódicas, se puedan evaluar fácilmente sus resultados y establecer nuevas metas.

En relación con los costos implicados en el montaje de la Central de Llamadas, es claro que la Institución tendría que hacer un esfuerzo financiero importante dada la necesidad de capital de trabajo que exige su implementación. No obstante, como todo proyecto de envergadura, la asignación de recursos económicos debe mirarse en términos del retorno esperado que se mide en los beneficios a alcanzar en el mediano y largo plazo. Una mirada a corto plazo sería una equivocación que no permitiría ser objetivos en el análisis de esta herramienta. Por eso, se concluye que es mejor hacer lo estratégicamente correcto, que lo inmediatamente rentable.

## RECOMENDACIONES

Para el Colegio Odontológico Colombiano se recomendaría:

- En una primera etapa el montaje de una Central de Llamadas y luego ir realizando un crecimiento acomodado a las necesidades institucionales.
- Hacer el montaje de la Central de Llamadas en la sede norte del Colegio Odontológico Colombiano que maneje un software Asterick, toda vez que existe una inversión en tecnología que se debe aprovechar y que se puede acomodar a los requerimientos de la capacidad a manejar. (Anexo 2).
- Contar con una infraestructura, mobiliario, programas y servidores adecuados para realizar el montaje (Anexo 3).
- Los colores de las paredes deberán ser tonos vivos sin caer en tonos de carnaval. Preferiblemente, que combinen con el mobiliario.
- Igualmente, en las paredes deben colgar cuadros o letreros con mensaje de motivación que levanten el ánimo de los teleoperadores.
- Las ventanas deben ser cubiertas con cortinas o *balyblinds* con el objetivo de reducir las distracciones exteriores.
- La iluminación debe ser clara y que no moleste la vista de los teleoperadores.
- Los módulos deben ser espaciosos y cómodos.
- Las sillas deben de ser cómodas con portabrazos para que la gente pueda descansar los brazos cuando conversa.
- Colocar un tablero de corcho con tachuelas para pegar notas, horarios y cualquier otra información de importancia para los agentes teleoperadores.
- Colocar un tablero blanco de marcador borrable para anotar los reportes diarios de cada agente ya sea de ventas o metas diarias señaladas de llamadas salientes.
- Colocar un mueble auxiliar para colocar un fax, una impresora y bandeja de papeles. Preferiblemente este mueble auxiliar debe tener cajones para guardar útiles de oficina, resmas de papel, resaltadores y otros.

- El centro de llamadas debe tener necesariamente un baño y sanitario interno para minimizar el tiempo de ausencia del agente en el puesto. Igualmente, si se cuenta con fuentes para beber agua, que este lo más cerca posible. Otra medida es que cada agente tenga botellas de agua en sus puestos para que cuando tengan sed, no se tengan que levantar.
- Tinacos de basura. Son necesarios en cada puesto. Los mismos deben ser de un tamaño regular.
- El espacio donde operará el centro de llamadas deberá contar con capacidad de energía eléctrica y salidas de corrientes necesarias para conectar varias computadoras. Realizar una capacitación continua de los teleoperadores ya que tiene como objetivo que los agentes aprendan a escuchar, pero también a preguntar; hablar lo necesario, revisar las buenas ideas, y pensar como el cliente. De esta forma se establece una relación de empatía, afinidad y armonía entre ambas partes. Este es el trato que debe ofrecer el centro de llamadas: respetuoso, amable y sobretodo, muy profesional de campañas.

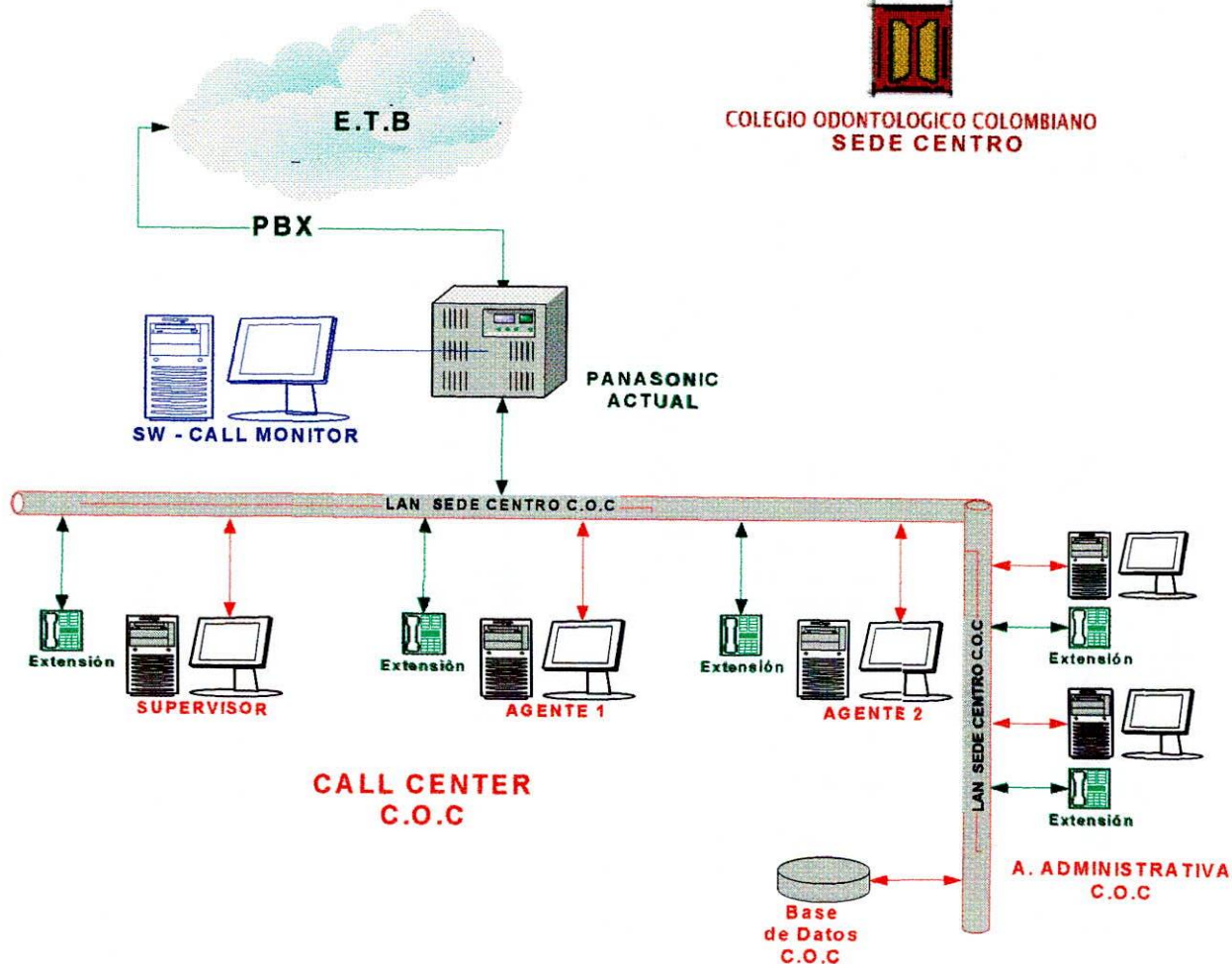
## REFERENCIAS

- BAENA PÁZ, Guillermina. Credibilidad, Política y Márketingmix. 1997.
- BUCKNER, Leroy M. Dar Eugene L. Servicio al Cliente. Junio 1990
- Curso Básico de Telemarketing. Cómo Vender por Teléfono. Editorial de Vecchi. 2002.
- DRUCKER, Peter F. La innovación y el Empresariado Innovador. 1986.
- HARRINGTON James H. HOFFHEIR, Glen D. Reid, Robert P. Herramientas para la Creatividad. Octubre 1999.
- KEEGAN, Warren J. Marketing Global .quinta edición. Junio 1990.
- KOTLER, Philip. Las preguntas más frecuentes sobre Marketing. 2005
- LUTHER William. El plan de mercadeo, cómo prepararlo y ponerlo en marcha. 1985.
- MAJARÓN Simón. La esencia de la mercadotecnia. 1993.
- PRADA, Raymond. Creatividad e Innovación Empresarial. 2002
- PULIDO, Antonio. Evolución y Revolución del Marketing. 1974.
- RIES ALL, Trout Jack. Posicionamiento. 2002
- ROBINSON, Alan G. Stern, Sam. Creatividad Empresarial. 2000
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A. Vásquez, Casilles, Rodolfo. Bello, Acebrón, Laurentino. Investigación de Mercados 2005.
- <http://www.gestiópolis.com>. Vásquez, Aguilar Diego. Marketing Directo. 2003

# **ANEXOS**



**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO  
SEDE CENTRO**



**SERVICIOS DE CALL CENTER  
COLEGIO ODONTOLÓGICO  
COLOMBIANO**

**SISTEMA DE CALL CENTER**

**MONITOREO**

**GENERACIÓN DE INFORMES TEXTO Y  
GRÁFICO**

**INFORMES DE LLAMADAS DE ENTRADA  
Y SALIDA**

**MÓDULOS PARA LOS AGENTES**

**SCREEN POP PARA AGENTES**

**HISTÓRICOS DE LLAMADAS**

**CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES**

**AGENDA DE CITAS**

**AGENDA DE MATRICULAS**

**INFORMACIÓN GENERAL**

**RECONOCIMIENTO DE VOZ**

**GRABACIÓN DE LLAMADAS**

**MARCACIÓN AUTOMÁTICA**

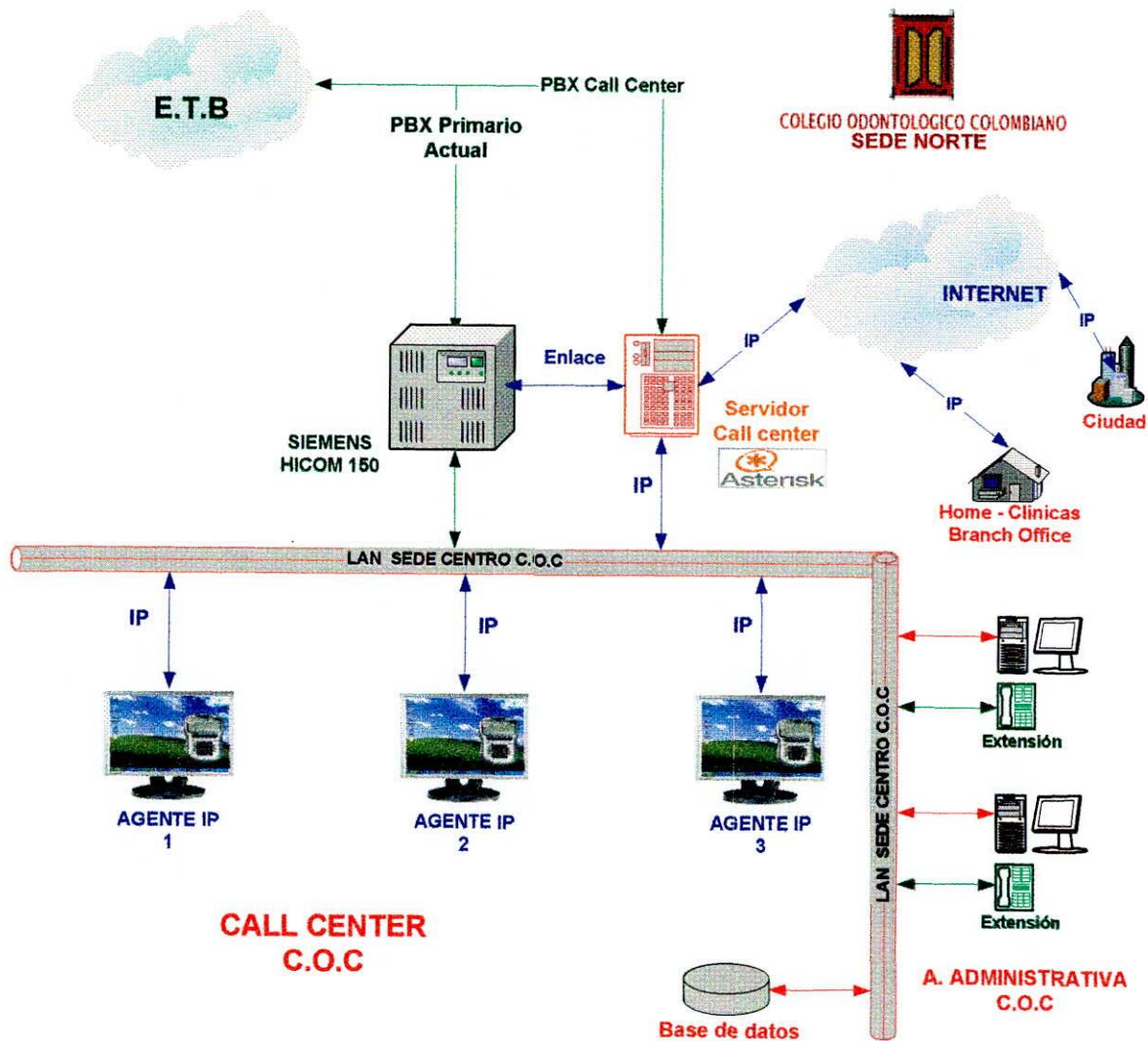
**IVR - OPERADORA AUTOMÁTICA**

**LÍNEAS PRIMARIOS**

**BASE DE DATOS TELEFÓNICO**

**PANEL DE CONTROL**

**ESTADÍSTICAS**



**SERVICIOS DE CALL CENTER  
COLEGIO ODONTOLÓGICO  
COLOMBIANO**

**SISTEMA DE CALL CENTER**

MONITOREO

GENERACIÓN DE INFORMES TEXTO Y GRÁFICO

INFORMES DE LLAMADAS DE ENTRADA Y SALIDA

MÓDULOS PARA LOS AGENTES

SCREEN POP PARA AGENTES

HISTÓRICOS DE LLAMADAS

CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES

AGENDA DE CITAS

AGENDA DE MATRÍCULAS

INFORMACIÓN GENERAL

RECONOCIMIENTO DE VOZ

GRABACIÓN DE LLAMADAS

MARCACIÓN AUTOMÁTICA

IVR- OPERADORA AUTOMÁTICA

LÍNEAS PRIMARIOS O ANÁLOGAS

BASE DE DATOS TELEFÓNICO

PANEL DE CONTROL

ESTADÍSTICAS

TELEFONÍA IP

MONITOREO A TRAVÉS DE WEB

AGENTES REMOTOS - HOME OFFICE

BRANCH OFFICE

**CUADRO DE PRECIOS PRESUPUESTAL SEDES CENTRO Y NORTE**

ITEM	DESCRIPCIÓN	SEDE CENTRO	SEDE NORTE	CANT	VR.TOTAL	VR.TOTAL SEDE	OBSERVACIONES (ASTERISK) - (CALL MONITOR)
					SEDE CENTRO	NORTE	
1	Servidor de Call Center	0	8.340.458,00 Pts	1	0	8340458	Sistema Asterisk para el montaje de la Inteligencia
2	Tarjeta Pri para 30 Lineas	0	4765976	1	0	4765976	Tarjeta para recibir 30 llamadas incluye ANI -DNIS
3	Tarjeta para 4 lineas análogas	0	2144689	1	0	2144689	Tarjeta para transferir llamadas del call Center al a.administrativa
4	Codec's G729 para extensiones IP	0	30979	3	0	92937	Sw de compresión para extensiones IP de Call center
5	Extensiones de telefonía IP	0	95320	3	0	285960	
6	IVR - Operadora Automática	0	0	1	0	0	Se incluye en el Asterisk - Adicional en el Call Monitor
7	Sistema de Call Center	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma
8	Monitoreo	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma - Adicional en el Call Monitor
9	Informes de llamadas salida	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma
10	Módulos para los agentes	0	0	0	0	0	
11	Screen Pop para agentes	0	1191494	4	0	4765976	Desarrollo de pantallas para los agentes Call Center
12	Categorización de clientes	0	0	1	0	0	
13	Agenda de citas	9055354	4765976	1	9055354	4765976	Desarrollo en la plataforma de la agenda de citas
14	Agenda de matriculas	6672366	3574482	1	6672366	3574482	Desarrollo en la plataforma de la agenda de matriculas
15	Reconocimiento de voz	0	0	0	0	0	
16	Grabación de llamadas	4765976	4765976	1	4765976	4765976	Creación del sistema de grabación en Asterisk - Craeción en el Call Monitor para llamadas de entrada o salida
17	Marcación Automática	10723446	10723446	1	10723446	10723446	Implementación en Asterisk incluye servidor- Implementación en Call Monitor para llamadas de salida
18	Base de datos telefónico	0	0	0	0	0	Incluida en la plataforma
19	Panel de control	953195	953195	1	953195	953195	Incluida en la plataforma - Incluida en la plataforma
20	Estadísticas	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma
21	Telefonía IP	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma
22	Monitoreo a través de WEB	0	0	1	0	0	Incluida en la plataforma
23	Agentes remotos	0	476598	1	0	476598	Creación en el sistema de las extensiones remotas con los servicios
24	Branch office	0	0	0	0	0	
25	Softphones teléfono sw	0	571917	4	0	2287668	Telefonos SW para ser montados en los PC's de cada usuario
26	SW Call Monitor	11438342	1	0	0	0	Software basico de Call Center para ser enlazado con la central telefónica actual.
27	Estadísticas en línea	0	1	1	0	1	Incluida en la plataforma
28	J115 AMD doble núcleo	6024193	6024193	4	6024193	6024193	
29	S200 Intel pentium Dual core	6576086	6576086	4	6576086	6576086	
30	Monitores TFT 17"	2668556	2668556	4	2668556	2668556	
31	HP Laserjet 3055 MFP	1501282	1	1	1501282	1501282	
32	Costos Capacitación	4000000	1	0	4000000	4000000	
33	Mobiliaria (ver anexo)	7571200			7571200	7571200	
	<b>TOTAL</b>				<b>60511654</b>	<b>76284655</b>	

ESTÁN CONVERTIDOS A TRM \$ 2,054,30 MAS IVA.

No olviden sacar del cuadro de gastos el valor de capacitación para que no haya dualidad.

Le explico la conversión en computadores: se toma TRM 42.054,30X632US VALOR UNITARIO EL RESULTADO SE LE APLICA EL 16% DEL I.V.A. SE MULTIPLICA POR EL 4 = \$ 6.024.194

### Costos de capacitación.

Persona	Número de días	Capacitación	Costos por persona	Costo total
Teleoperador (4)	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de software.</li><li>• Manejo de Softphone.</li><li>• Manejo de gestión</li><li>• Manejo de eficiencia en las aplicaciones</li></ul>	800.000.00	3'200.000.00
Supervisor	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación de teleoperadores.</li><li>• Software de grabación.</li><li>• Panel de control.</li><li>• Software de monitoreo.</li><li>• Herramientas de gestión que se manejen en el Call Center.</li></ul>	800.000.00	800.000.00
<b>Total</b>				<b>\$4'000.000.00</b>

## Costos de capacitación.

Persona	Número de días	Capacitación	Costos por persona	Costo total
Teleoperador (4)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de software.</li> <li>• Manejo de Softphone.</li> <li>• Manejo de gestión</li> <li>• Manejo de eficiencia en las aplicaciones</li> </ul>	800.000.00	3 200.000.00
Supervisor	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de teleoperadores.</li> <li>• Software de grabación.</li> <li>• Panel de control.</li> <li>• Software de monitoreo.</li> <li>• Herramientas de gestión que se manejen en el Call Center.</li> </ul>	800.000.00	800.000.00

Cantidad	Referencia	Descripción	Valor	Total
5	220-601-604	División	250.000	1.250.000
4	221-220-164	División	322.000	1.288.000
4	221-20-164	Superficie	604.808	2.419.200
8	221-15-100	Panel redondo	33.000	270.000
4	p27	Soporte	36.000	144.000
4	A0581	Archivo	303.000	1.212.000
4	v48	Basurero metálico	42.000	168.000
4	802-v09	Sillas	205.000	820.000