

Estrategia para la contratación de Comercializadores Externos en el sector de telecomunicaciones en el Instituto Costarricense de Electricidad

¹Luis Gabriel Durán Morales

Resumen

La variedad de servicios de telecomunicaciones y la rápida evolución de estos en el mundo, sumado a la cantidad de clientes con que cuenta el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) único proveedor actual del servicio en el país, ha saturado de clientes las diferentes agencias.

Para resolver este problema, la institución cuenta con una serie de limitantes como lo son: el poco espacio para aumentar la cantidad de gestores de atención al cliente, la gran inversión tanto administrativa como de recursos monetarios que se debe contar para aumentar los centros de atención, sumado a esto el movimiento de recurso humano necesario para la operación de las nuevas agencias, y el tiempo de construcción de las agencias como tal.

Con este panorama, la administración superior de la institución busca alternativas integrales para mejorar la atención al cliente, con tiempos de espera menores, junto con una mayor diversificación geográfica de los puestos de atención. Para esto estudian diferentes estrategias de negocio, entre las cuales se encuentra la comercialización de servicios por terceros, o mejor conocido en el ámbito empresarial como "outsourcing". Esta estrategia presenta una serie de características propias de comunicación y de responsabilidades entre entidades, que en este caso en particular se realiza entre una institución gubernamental (ICE) y Comercializadores Externos (Comercios independientes). Estos contratos deben contar con los parámetros adecuados para mejorar el servicio y consolidar la imagen de la institución ante el cliente, sin que este se vea afectado por el cambio del procedimiento de comercialización.

Para lo cual, este artículo muestra la situación actual de las agencias, hace referencia a la percepción del cliente a la figura del Comercializador Externo, además presenta recomendaciones de la puesta en operación de esta estrategia junto con el análisis costa-beneficio, otros beneficios adicionales y recomendaciones.

¹ Ingeniero Industrial. ICE, Gestión de la Efectividad – División Clientes

Abstract

The variety of telecommunications services and their rapid worldwide evolution, together with the large number of clients of the Costa Rican Electricity Institute (ICE), the sole supplier of these services in the country, has saturated the different agencies with a high number of clients.

In order to solve this problem, the institution faces a series of limitations such as the limited space to increase the number of customer service personnel, the administrative and money investment to increase the number of service centers, the employment of personnel to operate the new agencies, and the time required for the construction of such agencies, thus resulting in a long-term solution with very high capital expenditures.

By considering this situation, the executive directors of the institution are searching for integral alternatives to improve the customer service, reducing the wait times and implementing an extensive geographical diversification of the job positions. For this purpose, different business strategies are being studied, for instance: the provision of services by third-party companies, known as outsourcing in the business field. This strategy involves a series of characteristics related to communication and responsibilities between the business entities that, in this particular case, would be a governmental institution (ICE) and External Service Providers (independent companies). These contracts are required to have suitable parameters to improve the service and consolidate the image of the institution, without affecting the clients as a result of the change in the commercialization procedure.

This article presents the current situation of the agencies and the perception that the client has in relation to the External Service Providers. The article also includes recommendations for putting this strategy into practice, the cost-benefit analysis, among some other additional benefits and suggestions.

Palabras Clave:

Servicio de Telecomunicaciones/ Tercerización de Servicios o outsourcing/
Normalización de procedimientos.

Antecedentes

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) es una institución gubernamental autónoma, con personería jurídica y patrimonio propio, a la cual se le encomienda el desarrollo de las fuentes productoras de electricidad de la Nación. Producto del logro obtenido en el desarrollo de ese campo, el Gobierno decide que asuma también el desarrollo de las telecomunicaciones, desde el 28 de octubre de 1963. En 1964 se le facultó para operar las telecomunicaciones internacionales.

En el periodo de desarrollo del sector de telecomunicaciones del ICE se pueden identificar tres grandes etapas: la primera etapa comprendida entre 1963 y 1973, representa uno de los eslabones más importantes dentro del esquema de desarrollo, no sólo determina el punto de partida del mismo, sino que introduce en Costa Rica una nueva tecnología telefónica. Durante este período se instalaron 33 centrales telefónicas automáticas distribuidas en las áreas de mayor densidad de población del país, e interconectadas entre sí a través de modernos equipos de transmisión. Asimismo, se inicia la instalación en el sector rural de 100 teléfonos públicos zonas rurales estratégicas.

La segunda etapa comprende los años de 1974 a 1989. En este periodo se llevó el servicio telefónico a un amplio sector de la población costarricense y se promovió directamente el desarrollo económico en dichas localidades. Incluso se experimenta un fuerte auge en la telefonía rural, quedando instalados a finales de 1974 un total de 400 teléfonos públicos rurales. Además, en esta etapa, se desarrolla la segunda fase de la red regional de telefonía internacional, ampliando su capacidad a 600 circuitos. Se empieza a introducir una diversidad de servicios que se enmarcan dentro de lo que Michael Porter (1982), define como “una estrategia de diferenciación”, la cual significa entregarles a los clientes de telecomunicaciones servicios de valor agregado a través de la línea telefónica convencional.

La tercera etapa inicia en la década de los años noventa y fue trascendental para la Institución. El sector inició una transformación a gran escala de los sistemas analógicos a digitales. La digitalización redujo el peso y espacio en la instalación de los equipos, agilizó el proceso de comunicación y se pudo brindar nuevos servicios. Además, se da inicio (1994) de la telefonía Celular. Servicio que es trascendental en los actuales ingresos de la institución y, asimismo, le dio un giro a las estrategias de negocio y a su estructura.

Además, en esta tercera etapa se incorpora el uso de fibras ópticas, modalidad tecnológica que sustituye la inmensa cantidad de pares telefónicos de cables de cobre, pues esta consisten en una delgada fibra del grosor de un cabello humano que puede transmitir hasta 10000 conversaciones simultáneas, lo que da paso a la comercialización de más y mejores servicios.

En la actualidad, el instituto define su misión como: “Servir a los mercados de la industria eléctrica y de las telecomunicaciones e información, con niveles de competitividad internacional, a través de un enfoque de multiservicios y aplicaciones, para satisfacer las crecientes y variadas necesidades de los clientes, manteniendo una posición de liderazgo en los nuevos segmentos de estas industrias y segmentos asociados, de acuerdo con el marco jurídico vigente”,. El Instituto Costarricense de Electricidad define su visión como: “Empresa propiedad del Estado, competitiva, líder en el mercado de las telecomunicaciones, información e industria eléctrica con la mejor tecnología y recurso humano al servicio del cliente y la sociedad costarricense, que contribuya con el desarrollo económico, social y ambiental, promoviendo la universalidad del servicio en el ámbito nacional y el uso racional de los recursos naturales”.

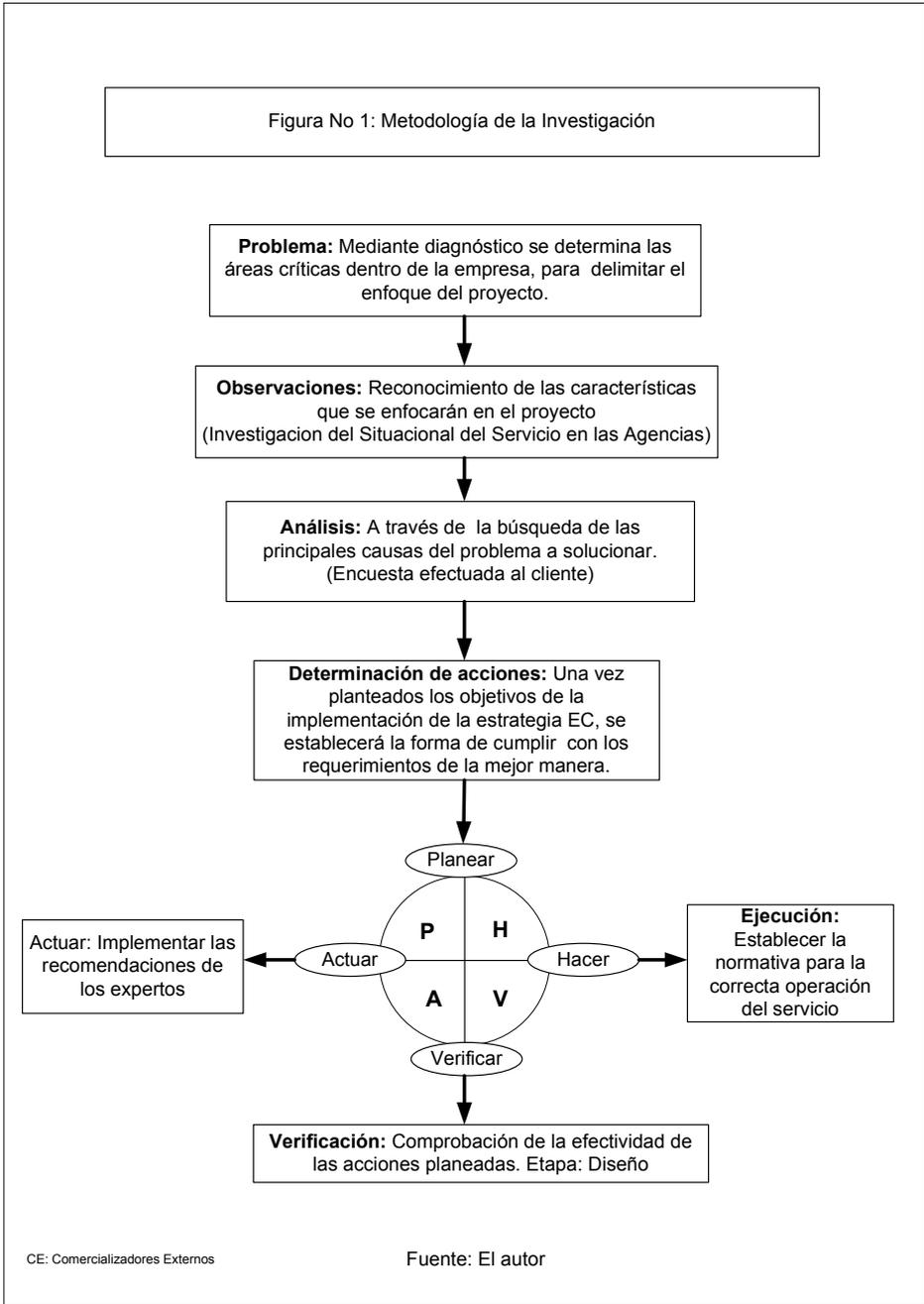
El problema

El crecimiento en la cantidad de usuarios y el incremento en la oferta de servicios en la telefonía fija, celular y de Internet, bajo las mismas condiciones de infraestructura de las agencias de atención. Asimismo, cabe resaltar que por la dinámica del mercado, los clientes de hoy en día están exigiendo diversas facilidades de gestión, que les permita tener una mayor cercanía con los puntos de atención, horarios extendidos e integración en un solo punto comercial, con otras necesidades personales. Con esto, surge la duda o hipótesis que se plantean Batista, Hernandez y Fernández, en su libro: Metodologías de la investigación ¿cómo aumentar la cantidad y la capacidad de atención a los clientes?. Una de las estrategias conocidas del campo de las telecomunicaciones, la cual ha tenido éxito en diferentes partes del mundo y actualmente se está implementando en el ICE, es la comercialización de los servicios telefónicos por parte de terceros, o lo que se conoce también en el medio empresarial como “outsourcing”.

Metodología de trabajo

Con la propuesta de la estrategia de “Comercialización con Terceros” nace una interrogante primordial: ¿podrá el ICE brindar servicios de infotelecomunicaciones a través de Comercializadores Externos y mejorar el servicio al cliente aumentando los canales de atención? Para dar respuesta a esta interrogante se presentan en este artículo, datos importantes de encuestas realizadas por las diferentes áreas de la institución, las cuales están basadas en técnicas desarrolladas por Cea (1998), en su libro Técnicas de investigación social. Estas toman en cuenta, primordialmente, la situación actual del negocio con puntos importantes, tanto de recurso humano como de infraestructura.

También se analiza la respuesta del cliente y la adaptación de este al cambio, al ser atendido por un agente externo a la institución. Además se presenta un estudio de análisis de costo-beneficio de la implementación de este proyecto, junto con los ventajas directas e indirectas de implementar esta estrategia, estructurado como se muestra en la siguiente figura No 1 :



Análisis situacional de las agencias telefónicas del ice

Con la finalidad de permitirle a los clientes de los servicios de telecomunicaciones del ICE efectuar trámites y consultas sobre la gestión de los servicios contratados, se ha ubicado a nivel nacional diversas agencias de atención personalizada, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro #1: Cantidad de agencias telefónicas (diciembre 2007)

Provincia	Cantidad de Agencias	Cantidad de MicroAgencias	Total
San José	13	4	17
Guanacaste	9	1	10
Alajuela	15	1	16
Heredia	2	3	5
Limón	4	1	5
Cartago	5	2	7
Puntarenas	19	0	19
Total	67	12	79

Fuente: www.Grupoice.com

Las agencias tienen un horario de atención de lunes a viernes, en el horario de 7:30 a.m a 5:00 p.m, mientras que las Microagencias atienden de lunes a domingo de 10:00 a.m a 8:00 p.m. Estas Microagencias se encuentran ubicadas en los principales supermercados del país y son atendidas por personal del ICE.

Tiempos de espera en fila por agencia

Estos datos se extrajeron de los sistemas de medición de las agencias de mayor afluencia, como lo son: Desamparados, Heredia, Pavas y San Pedro. La muestra global es de 39399 registros de clientes atendidos, cuyo resultado se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro #2: Tiempos de espera en filas (Periodo junio - septiembre 2007)

Parámetros de evaluación	Desamparados	Heredia	Pavas	San Pedro	Promedio
Tamaño de la muestra (clientes)	4759	14010	4276	16354	39399
Media (Min.)	40	44,3	44,3	45,1	43,425
Desviación estándar (Min.)	25,8	30,3	31,1	26,7	28,475

Fuente: Sistema de Medición de Agencias

Tiempos de atención por agencia

El cuadro #3 refleja los tiempos de atención asociados por agencias, el cual refleja un promedio del 8.5 minutos, aproximadamente.

Cuadro #3: Tiempos de atención por agencia (junio - septiembre 2007)

Parámetros de evaluación	Desamparados	Heredia	Pavas	San Pedro	Promedio
Tamaño de la muestra (clientes)	4759	14010	4276	16354	39399
Media (Min.)	7,3	9,8	8,7	8,5	8,575
Desviación estándar (Min.)	4,2	5,3	6,6	6,1	5,4

Fuente: Sistema de Medición de Agencias

Tiempos de permanencia total por agencia

El promedio total de permanencia en las cuatro agencias ronda los 52 minutos. Para realizar este cálculo se sumaron el promedio del tiempo de permanencia en las filas más el promedio del tiempo de atención. Como se muestra en el cuadro #4, ambos tiempos se tomaron en las mismas muestras para obtener un resultado vinculante.

Cuadro 4: Tiempos de permanencia total (periodo junio - septiembre 2007)

Parámetros de evaluación	Espera	Atención	Permanencia total
Tamaño de la muestra (clientes)	39399	39399	39399
Media (Min.)	43,425	8,575	52

Fuente: Sistema de Medición de Agencias

Queda en evidencia la saturación de las agencias, tomando en cuenta el elevado período de permanencia de los clientes. Analizando los factores involucrados en el tiempo de permanencia, cabe resaltar que aún cuando los trámites realizados son diferentes y por tanto los tiempos de atención también, el causante de esto es el tiempo de permanencia en filas, evidenciado en las cuatro agencias estudiadas, donde la media ronda los 43,42 minutos.

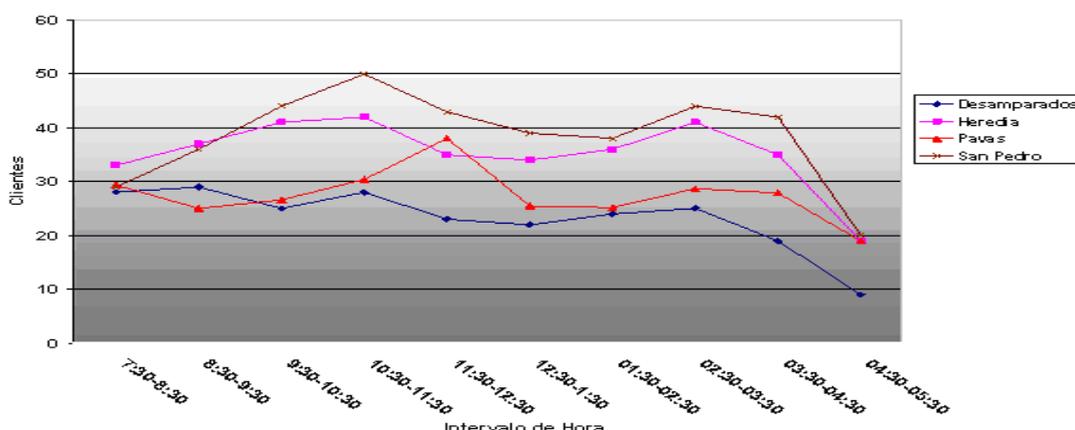
Para competir en un mercado en miras de la apertura comercial, es necesario que el ICE ofrezca a los clientes un servicio eficaz, que enaltezca la imagen de la empresa y obtenga la lealtad de sus clientes. Para ello, debe brindar los servicios en tiempos menores.

Uno de los principales causantes a los prologados tiempos de atención en las agencias es, sin lugar a dudas, la cantidad de servicios que ofrece la institución a los clientes. Estos se detallan detenidamente a continuación:

Curvas de Afluencia de Clientes (Demanda)

La afluencia de clientes se interpreta según Chace (2005) en su libro Administración de la Producción de Operaciones como: "La demanda de atención generada por los clientes que ingresan a la agencia, la cual es una variable considerada que debe conocerse para asignar en forma efectiva los recursos disponibles y analizar los recursos requeridos con el fin de satisfacer la demanda del mercado".

Gráfico #1: Afluencia de los clientes de lunes a viernes (periodo junio - septiembre 2007)



Fuente: Sistema de Medición de Agencias

En el gráfico 1, se muestra el comportamiento de dicha afluencia para cada agencia en los diferentes intervalos de hora, esta refleja la cantidad media de clientes que arriban hora a hora.

Uno de los motivos de mayor relevancia en el tiempo de atención es la cantidad y variedad de servicios que presta la institución, los cuales se detallan extraídos del informe de Ocupaciones de Centrales Telefónicas, estado de la Red Telefónica, Electrónica en la Red de baja capacidad y Lista de Espera (2007):

Trámites telefonía convencional

Línea telefónica residencial o comercial: servicio telefónico básico convencional con un sólo canal de voz, que incluye dentro de su tarifa básica las facilidades de transferencia de llamadas, indicación de llamada en espera y el servicio ICEVOZ básico.

ICEVOZ: permite recibir y almacenar mensajes de voz cuando el teléfono se encuentra ocupado o no se contesta. La persona que le llama puede dejarle el mensaje grabado para que lo escuche en el momento que lo considere conveniente. Para esto se le asigna una clave de ingreso que le garantiza que nadie más podrá acceder a ellos.

Llamada en espera: permite contestar otra llamada telefónica sin necesidad de cancelar la primera. Durante la llamada escuchará un tono especial que le indicará que tiene otra llamada en espera. El tono se repite después de 10 segundos, si la llamada no es contestada en los siguientes 60 segundos, se pierde o traslada al servicio ICEVOZ.

Transferencia de llamada: permite transferir automáticamente las llamadas hacia otro número telefónico celular o convencional, en el momento que lo desee.

Identificador de llamada: permite identificar el número de teléfono que lo está llamando, independientemente que sea desde un teléfono celular o uno convencional, así como si la llamada procede de dentro o fuera del territorio nacional.

No identificador de llamadas: Si desea que su número no sea identificado por el teléfono de destino, debe solicitar el servicio “No Identificador de Llamadas” y así evitará que su interlocutor conozca su número de teléfono.

Además, existen una serie de trámites que vienen a afectar la condición del servicio instalado tales como cambio de número telefónico, cambio de categorías, retiro definitivo del servicio a solicitud del cliente, retiro del servicio por falta de pago, reinstalación del servicio, traslado del servicio, retiro temporal del servicio, entre otros.

Trámites telefonía móvil

“Roaming”: Este servicio permite que un cliente ICE utilice su teléfono celular en cualquiera de los países donde se tenga acuerdo con los operadores. Será posible hacer y recibir llamadas con el mismo teléfono y el mismo número celular.

Conferencia tripartita: Desde su servicio celular y sin pagar cuotas adicionales más que el costo de las llamadas establecidas para que se produzca la conferencia telefónica, mientras se desplaza de un lugar a otro podrá mantenerse en contacto con dos personas al mismo tiempo, sin necesidad de detener sus actividades diarias, ni ocupar su tiempo en hacer llamadas telefónicas independientes.

Cambio de aparato: Se refiere al cambio de teléfono que realiza el cliente por su propia voluntad.

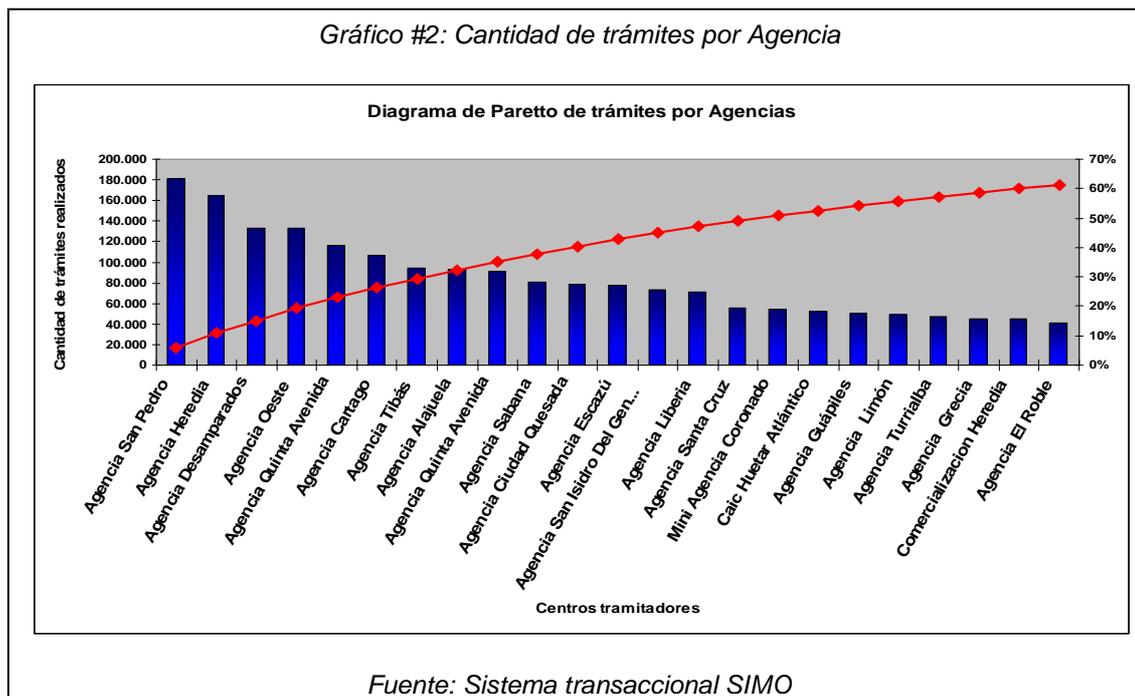
Asimismo, se encuentran los trámites de llamada en espera, ICEVOZ, transferencia de llamadas, identificador y no identificador de llamadas, retiro del servicio, liquidación, reinstalación, entre otros.

Trámites servicio internet

Acelera: Es un servicio de conexión permanente a Internet vía ADSL (Línea Digital Asimétrica del Abonado), con alta velocidad y tarifa plana. Se instala sobre una línea telefónica y permite estar conectado a Internet en forma permanente y hablar por teléfono al mismo tiempo.

DUO: El acceso a Internet es mediante una llamada telefónica (conexión conmutada), utilizando un módem instalado en la computadora del usuario.

Uno de los puntos de suma importancia para del proceso comercial es la cantidad de trámites en las agencias. Dichos movimientos se muestran a continuación, en el gráfico #2, el cual comprende el periodo de junio, julio, agosto y setiembre del 2007:



Definición de contratación de servicios externos “outsourcing”

El “Outsourcing” es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. “Outsourcing” ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Sitio en internet wwwes.wikipedia.org² lo define como: “Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas”.
2. Rothery y Roberson lo definen en su libro Outsourcing como: “Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un

² Sitio electrónico consultado el: 20 de febrero del 2008

proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión”.

3. www.elcontroladministrativomonografias.com³ expone como “Outsourcing”: “Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia”.

Se trata, básicamente, de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella, en este caso en particular, la comercialización de los servicios que ofrece el ICE a los clientes. La metodología del “Outsourcing” es parte de la toma de decisiones gerenciales. La misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para implementar esta estrategia, es preciso que la institución determine un enfoque tomando en cuenta las ventajas y desventajas de la tercerización de los servicios, el cual debe contener el conjunto de actividades que permita identificar los servicios a comercializar por medio de los terceros, con el objetivo de aumentar el valor, la calidad y la cantidad de servicios a ofrecer.

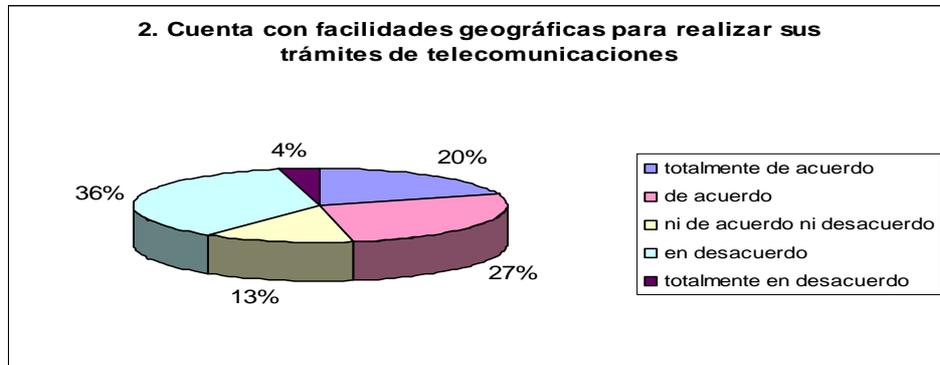
Diagnóstico para determinar el grado de aceptación de los Comercializadores Externos

Antes de la elaboración del Modelo para la Gestión de Trámites Telefónicos, es necesario conocer si los clientes ICE aceptarán la figura de los Comercializadores Externos.

Para conocer la visión que los clientes tendrían de los Comercializadores Externos, el área de Gestión de la Calidad realizó una encuesta en las cuatro agencias más concurridas por los clientes del país, entre los meses de Agosto y Abril del 2008. Cabe destacar que estas agencias presentan mayor cantidad de trámites y evidencian la saturación, en las cuales se pueden justificar la estrategia de contratación de comercializadores externos. Extractos con los datos relevantes para este estudio de dicha encuesta, se presentan a continuación:

³ Sitio electrónico consultado el 20 febrero del 2008

Gráfico #3: Porcentaje de respuestas para la pregunta 2

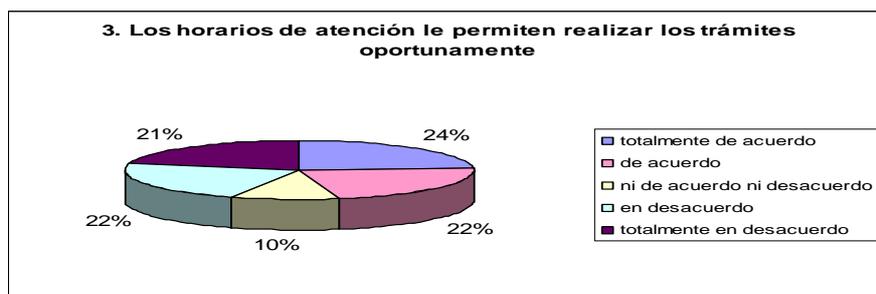


Fuente: Gestión de la Efectividad-ICE

Ante los porcentajes presentados en el gráfico anterior se observa que las agencias tienen que atender sectores con numerosas poblaciones. Por ello, algunos clientes se ven obligados a desplazar grandes distancias para realizar sus trámites.

Al consultar si los horarios de atención permiten realizar los trámites oportunamente, 24% de los consultados respondieron estar totalmente de acuerdo, 22% de acuerdo, 22% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo, como se muestra en el siguiente gráfico:

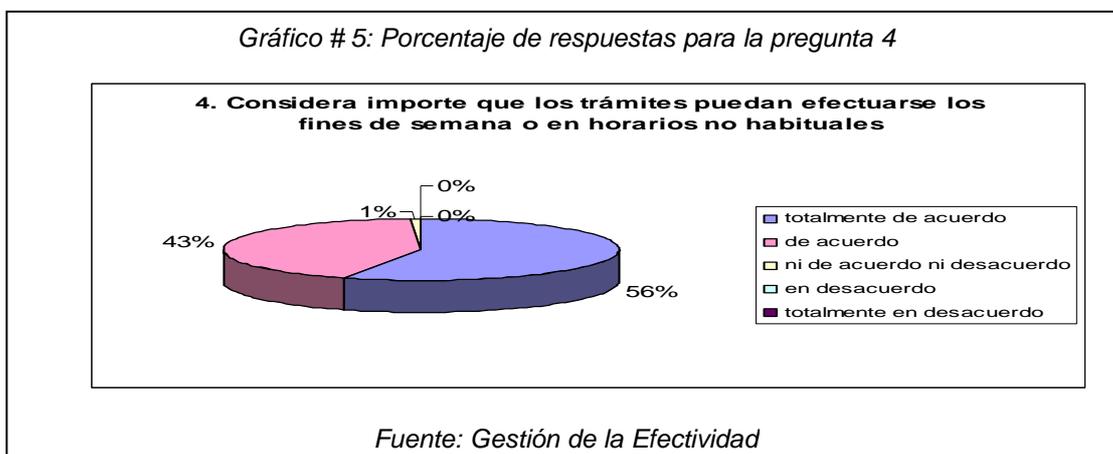
Gráfico #4: Porcentaje de respuestas para la pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada

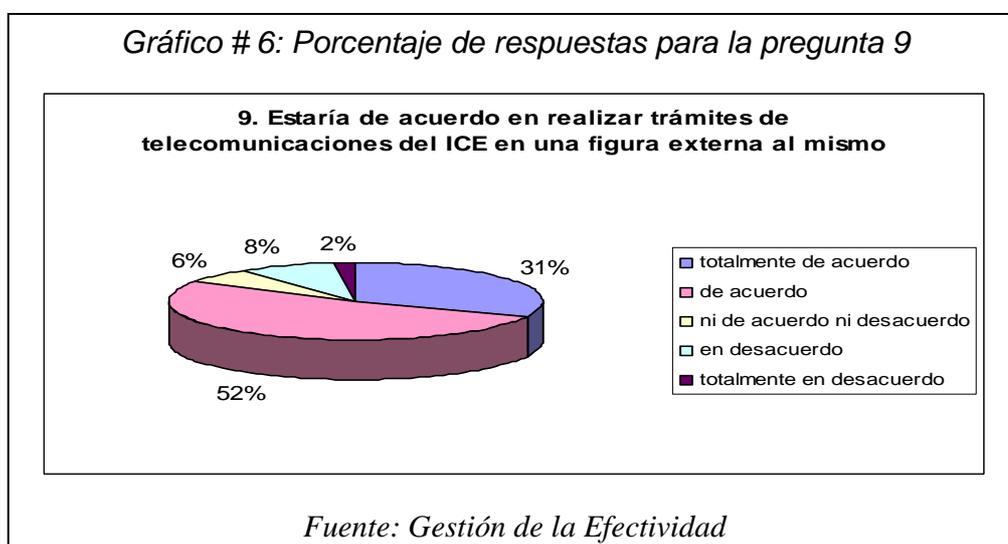
Al realizar un análisis cruzado de las respuestas de los encuestados, a quienes los horarios de atención no les facilita la realización de sus trámites, (41% en total), aunado a la afluencia de los clientes (tema que se abordó anteriormente), es preciso asegurar que los clientes deben usar los períodos de almuerzos y las horas después de terminar sus labores en los trabajos para gestionar sus trámites en las agencias ICE y, al no contar con horarios más amplios, se le dificulta a los clientes formalizar sus trámites.

Ante la pregunta 4: ¿Considera importante que los trámites puedan efectuarse los fines de semana o en horarios no habituales? Un 56% de de los encuestados contestaron estar totalmente de acuerdo, un 43% de acuerdo y solo el 1% no mostró interés ante la pregunta. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.



Con los resultados tan contundentes, simplemente cabe agregar que es de alta prioridad ampliar los horarios de atención, o en su defecto, buscar una solución alternativa con la cual brindar un servicio que cumpla con los requisitos del cliente. Esta podría ser la contratación de un ente externo al ICE que brinde el servicio de atención, pero que permita a través de horarios más amplios facilitar el acceso de los clientes.

Al preguntar ¿Considera necesario aumentar la cantidad de puestos de atención para realizar sus trámites? 48% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo, 5% en desacuerdo y 4% en total desacuerdo. Lo cual indica que los usuarios desean que haya mayor cantidad de ventanillas de atención. Ante ésta pregunta, manifestaron su indiferencia 10% de los encuestados.



Según los resultados obtenidos, una figura externa al ICE donde realizar trámites telefónicos, es bien vista por los clientes. Dada la necesidad de mejorar el servicio, según la inminente apertura, el papel que tendrían los Comercializadores Externos como nuevos frontales de atención, sería de gran relevancia para el ICE, ya que se obtendría en plazos cortos nuevos canales para la comercialización de servicios de telecomunicaciones.

Síntesis del diagnóstico

La situación actual de las agencias de telecomunicaciones refleja una marcada saturación, esto queda evidenciado principalmente en los tiempos que tardan los clientes en ser atendidos, aún cuando se cuenta con la máxima cantidad de agentes de atención.

Al analizar las agencias que realizan mayor número de trámites, se ha determinado que el promedio de tiempo en filas es de 43,42 minutos, lo que deja al descubierto la necesidad de mejorar el servicio al cliente. Asimismo, el promedio del tiempo de atención es de 8,57 minutos. Por tanto, el tiempo de permanencia total por cliente en agencia (ya sea en San Pedro, Heredia, Pavas y Desamparados) es de 52 minutos. De éste tiempo queda claro que el mayor peso lo representa la permanencia en filas, que aunado a las limitaciones de espacio en las agencias para aumentar el número de ventanillas, imposibilitan la disminución de éstos tiempos.

Una solución para descongestionar las agencias, es establecer contratos con diferentes entes externos al ICE, que puedan realizar la comercialización de servicios de telecomunicaciones, esto tomando en cuenta las afirmaciones positivas de la encuesta de aceptación.

Los resultados de la encuesta muestran como los clientes tienen una inadecuada imagen del ICE. Mediante preguntas claves se puntualizaron los criterios donde, según los clientes, se presentan mayores deficiencias en la institución,. Se le atribuye una atención que tarda más de lo esperado, además de no contar con las suficientes facilidades geográficas o amplitud de horarios para realizar los trámites.

Por otro lado, se ve una respuesta favorable en lo concerniente al acondicionamiento de las instalaciones de las agencias y también el desempeño de los agentes de atención que presentan dominio en los temas correspondientes a los trámites. Según las respuestas de la mayoría de los clientes, están de acuerdo con la necesidad de aumentar la cantidad de puestos de atención, ya que así se solucionarían los problemas de saturación de agencias.

Al demostrar tanto la saturación que presentan las agencias así como la aceptación de los Comercializadores Externos, la institución debe abordar el diseño, la implementación y al validación de un modelo para la “gestión de trámites telefónicos del ICE, efectuados a través de Comercializadores Externos”,

en cual se establecerá la homologación de los trámites y el control administrativo que se realizará sobre dichas figuras y se explicará con más detalle en este artículo.

Normalización de los procedimientos de los servicios a brindar por el Comercializador Externo.

La necesidad de homologar la gestión realizada por los Comercializadores Externos, se convierte en una actividad de prioridad según el sitio en internet www.yesmfs.com⁴, en la estrategia de implementación de la prestación de los servicios.

El establecimiento documentado de las normas facilitará las acciones operativas de los Comercializadores Externos (C.E), permitiendo contar con una herramienta práctica para realizar sus labores.

Es claro que en la mayoría de los casos el empleado de atención al cliente muestra conocimiento de los trámites y realiza actividades con propiedad. Lo cual es visto por los clientes como, un indicador de calidad de servicio, esto provoca a la administración de la institución, hacer un análisis más detallado de los tramites a comercializar por los C.E. para que estos presenten el mismo conocimiento a la hora de realizar los diferentes trámites al clientes.

Las normas internacionales han dado auge al establecimiento de procedimientos documentados como requisitos ineludibles para la realización de sistemas de gestión de calidad, avalando la necesidad de diseñar y elaborar la documentación que no solo facilite la gestión de los agentes de atención de los C.E, sino que también sea un medio con el cual se controle y administre a estas nuevas figuras, para lo cual la institución debe centralizar su esfuerzos en la elaboración del manual operativo para normalizar los servicios brindados por los C.E al cliente además con esto cumplir con los lineamientos requeridos en por el gobierno en como lo es la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento (2000).

Manual Operativo para la Gestión de los Comercializadores Externos.

El Manual Operativo consiste en un documento descriptivo correspondiente a los trámites que se efectuarán en los comercios de terceros. Dicho documento es de carácter obligatorio y el no cumplimiento del mismo representará las sanciones del caso, estas sanciones son conocidas también en el medio empresarial como "SLA`s" por sus siglas en ingles (Services Lows Applications). Así mismo, su estado de documento oficial certifica su aprobación por el Director de la División Clientes.

⁴ Sitio electrónico consultado el 10 marzo del 2008

Situación actual de la gestión operativa en las Agencias ICE versus situación en agencias de terceros

Las agencias de telecomunicaciones del ICE cuentan con respaldo documental para cada uno de los procesos que componen la gestión relacionada con los trámites. Las actividades que conforman los trámites se dividen generalmente en: comercialización, activación de elementos de la red⁵, e instalación. La documentación, generalmente, se establece para cada una de las actividades mencionadas y, de igual manera, se trabajará con los C.E.

Para los Agentes de atención del ICE, específicamente se prepara la documentación concerniente a la comercialización, ya que sus labores se centran en esta etapa. La descripción de los procesos se realiza de una manera general cuando se trata de un procedimiento y si se requiere de mayor especificación en los puntos se establecen instructivos.

Por la naturaleza de los sistemas corporativos del ICE, la labor de los agentes de atención requiere además de destreza un alto grado de capacitación, y por tanto dicha capacitación debe ser respaldada por la documentación necesaria que describa, paso a paso, todos los puntos de los trámites. El contar con procedimientos e instructivos, facilita la estandarización de los procesos de las diferentes agencias de telecomunicaciones, ayuda a obtener excelentes resultados, y presenta una imagen de conocimiento y homogeneidad en el servicio.

Al seguir los mismos lineamientos que se han establecido para las agencias ICE, es ineludible la labor de diseñar y elaborar la documentación necesaria que sustente el accionar operativo de los C.E y cumpla con los estándares de servicio.

Situación actual de las Agencias ICE versus situación en agencias de terceros, correspondiente al control y administración.

En las agencias se cuenta con personal encargado de la supervisión de las actividades propias de la administración y control de los trámites que se efectúan, además los sistemas corporativos son auditados de forma continua por los encargados de estas actividades.

En lo referente a GITEL⁶, que realiza labores de facturación y cobro, cada Agencia cuenta con áreas financieras que realizan este tipo de labores. Según la relevancia y riesgo de los trámites ejecutados, el seguimiento de las labores del personal de atención es de una manera más detallada. Además, de las auditorías propias en las Agencias también otras áreas dentro de la organización del ICE se encargan de vigilar y velar por el cumplimiento de las políticas relacionadas con los cobros y los datos generados en GITEL.

⁵ Ejecutar en la red de telecomunicaciones la activación de un servicio nuevo o el cambio de los atributos que posee.

⁶ Principal sistema corporativo transaccional

La parte de trámites con que operan en Agencias de telecomunicaciones, desde SIMO⁷, es similar a GITEL, ya que los controles que el mismo sistema genera permiten visualizar los accesos y la gestión de cada usuario, registrando su clave y número de cédula, ya que cada OST crea pistas de auditoría que son monitoreadas por encargados en las mismas agencias.

Otros controles de las gestiones operativas son realizados por los jefes de comercialización de cada Centro Integral de Atención al cliente (CAIC) que supervisan las labores de las Agencias de su jurisdicción, como los son:

- Documentación generada de cada trámite.
- Cumplimiento de las políticas institucionales para la ejecución de cada trámite.
- Verificación del grado de satisfacción del cliente.
- Mediciones diarias de los trámites de mayor comercialización.

Los puntos anteriores corresponden a labores de la comercialización de servicios, sin embargo, los controles para los C.E difieren de manera significativa a los realizados en agencia. Por un lado, los mismos C.E, deben velar por lo establecido en el Manual Operativo y en el control y la administración de sus gestiones, ya que el no cumplimiento de los mismos generará sanciones y multas, que ya han sido estipuladas en el Contrato (SLA's). Debido a esto, cada punto de venta requiere de un supervisor y de un jefe de empresa, los cuales son parte de los perfiles establecidos para asegurar la calidad de cada trámite, así como la legitimidad de las empresas contratadas como "outsourcing" o contratación externa.

Análisis costo-beneficio

Uno de los puntos importantes en toda estrategia empresarial, según Baca (1999) en la evaluación de proyectos, y en este caso no es la excepción, es el estudio de costo-beneficio. Para este tema existen datos recientes elaborados por las diferentes áreas de la institución que pueden avalar la teoría de la contratación de los comerciales externos, como lo veremos a continuación.

La inversión que se debe de efectuar por parte del ICE para el lanzamiento de los Comercializadores Externos asciende a ¢32.120.988,13, mientras que para la creación de las nuevas agencias implicaría ¢ 158.204.500,00.

⁷ Principal sistema transaccional del ICE

Al comparar ambas alternativas, se aprecia que a través de la figura de los Comercializadores Externos, el ICE alcanza un ahorro de un 80%, en inversión equivalente a ¢ 126.083.512,00.

El costo mensual que representa para el ICE el contar con los Comercializadores Externos corresponde a ¢ 71.179.376,27, y el equivalente en nuevas Agencias de Telecomunicaciones representa ¢ 81.503.256,46.

Desde el punto de vista del costo operativo mensual, se observa que por medio de los Comercializadores Externos, el ICE alcanza un ahorro de un 13%, que representa en términos monetarios ¢ 10.323.880,19.

Con base en ambas perspectivas, inversión y costo operativo mensual, es evidente la viabilidad económica de contar con un socio comercial que se encargue de gestionar la venta de los servicios de telecomunicaciones, el cual es definido por el ICE y, en este artículo, como Comercializador Externo.

Adicional al análisis cuantitativo efectuado para la valoración de la propuesta de implementación de la gestión de los trámites por medio de Comercializadores Externos, es necesario valorar una serie de aspectos que conlleva la propuesta y que no son sujetos de medición numérica.

Dichos aspectos corresponden a los beneficios intangibles, los cuales representan una serie de características cualitativas con las que el ICE contará y que repercuten de manera positiva en la satisfacción del cliente. Entre los beneficios intangibles inherentes a la propuesta se encuentran:

- Contar con socios comerciales que tienen presencia en el mercado a lo largo y ancho del territorio nacional, lo cual permitirá ampliar el rango de cobertura de la gestión comercial y acercarse a los clientes de aquellas localidades donde no se cuenta con agencias telefónicas del ICE.
- Ampliación de los horarios disponibles de atención al cliente, ya que los mismos corresponderán a los horarios de los puntos de venta del C.E. y que abarcan jornadas nocturnas, fines de semana y días festivos.
- El tiempo de entrada al mercado se disminuye, ya que para el ICE será más rápido el contar con la infraestructura comercial ya existente de los C.E. en contraposición con la gestión de acondicionar un inmueble por su cuenta para colocar una nueva agencia telefónica.

- Descongestionamiento de las agencias telefónicas del ICE, debido a que con la incorporación de los C.E. se contará con más puestos de atención, hacia los cuales se puede remitir el cliente para efectuar los trámites de manera expedita y con el mismo respaldo ICE.
- Producto de la descongestión de las agencias, se vislumbra una disminución en el tiempo de espera del cliente para su atención.
- El cliente podrá efectuar de manera integral y en un solo lugar varias gestiones de su interés, como por ejemplo las compras del hogar y la solicitud de trámites telefónicos.

En síntesis, los tiempos actuales de espera para la atención en las agencias telefónicas del ICE son altos y no cumplen con las expectativas de los clientes, lo cual genera que las agencias presenten una condición de saturación hasta en los momentos en que se cuenta con todos los puestos de atención abiertos. Y dada las condiciones actuales del mercado de las telecomunicaciones, los clientes se han tornado cada vez más exigentes y demandan la presencia de mayores puntos de atención y diversidad de horarios donde poder gestionar sus trámites. Existe un alto grado de aceptación para efectuar los trámites telefónicos en un Comercializador Externo, el incorporarlos vendrá a solucionar el problema de congestión presente en las agencias de telecomunicaciones del ICE.

Con la implementación del manual de gestión operativa de los Comercializadores Externos, que además cumple con lo establecido en la Ley General de Control Interno (2002), se facilitará los procesos de capacitación, consultas al efectuar los trámites y homologación de los procesos efectuados por el personal de atención. Además, el correcto manejo de los Manuales para el Control y la Administración, permitirán ejecutar procesos de control de manera estandarizada para garantizar resultados objetivos de la gestión realizada por los Comercializadores Externos. Aunado a esto existe una factibilidad económica positiva para el ICE, tanto para la inversión como para el costo de operación de la propuesta de Comercializadores Externos. Esto sin olvidar los beneficios cualitativos que viene a favorecer la gestión del ICE y a la vez lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

Recomendaciones

Para finalizar, se exponen una serie de recomendaciones para el adecuado desarrollo e implementación de las propuestas. Las cuales se basan en el criterio de profesiones de diferentes áreas de la institución:

- Crear alianzas con empresas externas de renombre y con presencia a nivel nacional, para emplearlas como nuevos canales de atención a los clientes ICE que desean gestionar trámites telefónicos.

- Capacitar de manera muy amplia al personal de atención de los C.E., tanto en aspectos propios de los trámites que comercializarán como en aspectos generales del ICE, de manera tal que el cliente no perciba diferencia al presentarse en estos puestos de atención en comparación con una agencia del ICE.
- Rotular de manera llamativa los C.E. con los logos del ICE, de manera tal que el cliente pueda identificarlos y a la vez sentir el respaldo que brinda la ya posicionada marca del ICE.
- Diseñar una campaña de publicidad agresiva a través de los diferentes medios de comunicación nacional, para hacer llegar a los clientes la información sobre los nuevos puntos de comercialización que se estarán habilitando al incorporarse los C.E. como socios comerciales del ICE.
- Diseñar un formulario para la recepción de casos específicos, donde el cliente indique su **NO conformidad** contra la gestión de los C.E., de manera tal que el ICE reciba una retroalimentación directa sobre el grado de satisfacción del cliente, al emplear los medios externos y se detecten las oportunidades de mejoras que vengán a robustecer esta estrategia comercial.
- Aplicar los controles administrativos diseñados para el proyecto, como medida para garantizar la aplicación correcta de la gestión trámites y la recopilación de la documentación que los respalda.
- Programar y realizar auditorías operativas periódicas en los centros de atención de los C.E. para determinar el grado de apego a los procedimientos y normativa de operación definidos por el ICE.
- Actualizar la documentación de los manuales normativos según los cambios que se generen en las políticas, responsabilidades y en los procesos operativos, de manera tal que la información se encuentre acorde con las nuevas condiciones.

BIBLIOGRAFÍA

Baca, U. (1999). Evaluación de proyectos. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Baptista, P., Hernández, R., y Fernández, C. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Cea, M. (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. España: Editorial Síntesis S.A.

Chase, R., Jacobs, R., y Aquilano, N. (2005). Administración de la producción y operaciones. México: McGraw-Hill Interamericana de México.

Renato, M. (2000) Ley de contratación administrativa y su reglamento. Costa Rica: Investigaciones Jurídicas, S.A

Rothery, B., y Robertson, I. (1997). OUTSOURCING. La subcontratación. España: Editora Limusa.

Solano, M. (2002) Ley general de la administración pública. Costa Rica. Investigaciones Jurídicas S.A

Instituto Costarricense de Electricidad. Memoria 1963-1993. Costa Rica, 1994.

Instituto Costarricense de Electricidad. (2002). Ley general de control interno. Costa Rica.

Instituto Costarricense de Electricidad. Informe ocupaciones de centrales telefónicas, estado de la red telefónica, electrónica en la red de baja capacidad y lista de espera. Costa Rica, 2007.

Estandarización. Disponible: <http://www.yesmfs.com/VersionEspañol/DemoSemanal/2005PEstandaresP.htm>

Control Administrativo. Disponible: [http://www.El control administrativo Monografias_com.htm](http://www.Elcontroladministrativo.com/Monografias_com.htm)

Outsourcing. Disponible: [http://wwwes. Outsourcing - wikipedia.or](http://wwwes.Outsourcing-wikipedia.or)