

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

DESARROLLO INTEGRAL DE SERVICIO TERCERIZADO DE ATENCION AL CLIENTE

De Maio, Ariel – LU131727

Ingeniería Industrial

Tutor:

Acri, Karina, ADT S.S.

Co-Tutor:

Caminos, Andrés, UADE

Noviembre 2, 2013



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS**

Agradecimientos

Lograr la conclusión de este proyecto no hubiese sido posible sin el apoyo de mi familia, mis compañeros y profesores que lo a largo de los años me aportaron la sabiduría y el conocimiento necesarios para poder alcanzar este objetivo y el resto de los que se presentan día a día.

Luego de un sinuoso camino atravesado en estos seis años de carrera veo la meta de llegada al entregar este trabajo. Siempre me sentí atraído por la ingeniería industrial pero veía como un sueño llegar algún a convertirme en un ingeniero, sueño que lo veo tan cerca de hacerse realidad en este momento. Este proyecto reunió mis mejores competencias para llevarlo a cabo y lo termino con el mismo entusiasmo con el que lo comencé.

Hubiese sido muy dificultoso haber realizado todo este camino sin el apoyo de mis padres que me acompañaron en todo momento y me motivaron a levantarme una y otra vez hasta alcanzar mis objetivos olvidando la palabra “rendirse”.

El ambiente universitario me aportó la misma incentivación a ser cada día mejor, a entender que siempre hay campos del conocimiento que se desconocen y a estar focalizado en dominarlos. Ese ambiente no hubiese existido de no ser por mis compañeros en este camino, que luego se convirtieron en amigos, y por los profesores, que luego se convirtieron en personas que admiro.

El último agradecimiento, pero no menos importante, es para toda la gente con la que compartí un ámbito laboral, compañeros, supervisores, jefes y gerentes que me permitieron desarrollarme académica, profesional y humanamente en todos mis años de experiencia.

Resumen

El desarrollo de este proyecto hace foco en la implementación de una empresa tercerizadora de atención al cliente. Este proceso comprende desde el estudio del entorno actual de la industria hasta el plan de acción correspondiente para llevarlo a cabo.

En primer lugar, un estudio del contexto legal y de Seguridad e Higiene tendrán como objetivo determinar las condiciones necesarias para formar la empresa respetando las leyes y normas vigentes en la industria. A continuación, un análisis exhaustivo del mercado estudia diferentes ejes del mismo arrojando como resultado: los tipos de competidores y clientes que forman parte, el nicho de la industria desatendido, las estrategias necesarias para alcanzarlo y la diferenciación acorde para penetrar en este mercado.

Luego de establecer el entorno, se procede a identificar los recursos necesarios para satisfacer la demanda vigente. En este tramo, se apunta a poseer una actividad eficiente capaz de reducir los costos operativos generados. Para ello, utilizamos software de simulación para emular la demanda de gestiones y el correcto dimensionamiento de recursos será capaz de abordar dicha demanda. Incluimos en nuestro servicio la posibilidad de manejar diferentes canales de comunicación, ya sea, teléfono, mail, chat, web, redes sociales, etc.

Habiendo concluido el análisis operativo, determinamos procedimientos de control capaces de identificar desvíos en el proceso en primera instancia y seguimientos de estrategias para corroborar el rumbo del proyecto en una perspectiva más amplia.

Posteriormente, se determinan los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto. La posición y el perfil involucrado para cada caso serán desarrollados en cada puesto de trabajo.

Ya establecido completamente el proceso nos dedicamos a realizar un estudio económico-financiero que respalda al proyecto. En él evaluamos la implementación de la empresa desde el punto de vista de un inversionista, determinando finalmente la factibilidad de la misma.

Abstract

The development of this project is focused on the implementation of an outsourcing business of customer services. This process ranges from the study of the current industry environment to the action plan to carry out such business.

First, a study of the legal context and Safety and Health will aim to determine the necessary conditions to set up the company in compliance with laws and regulations required for the activity. Then an exhaustive market analysis studies the different axes of the industry getting as a result: the types of concerned competitors and customers, unattended niche, the strategies needed to penetrate it by making a difference.

After setting the environment, required resources must be identified to satisfy the current demand. In this phase, it aims to have a clear and efficient activity in order to reduce operating costs generated. To do this, we use simulation software to emulate users' demand of our campaigns, while right-sizing of resources will be able to manage this demand. In our offer of service it is included the possibility of handling different communication channels , such as telephone, email, chat, web, social networks, etc. This is why we included these pathways in our simulations of processes and also evaluate them according to the level of service expected.

After the operational analysis has been concluded, we determine control procedures capable of identifying deviations in the process and monitoring of strategies, to confirm the direction of the project in a more comprehensive perspective.

Now fully established the process, an economic and financial study that supports the project has to be followed. This means to evaluate the implementation of the company from the point of view of an investor, finally determining the feasibility of it.

Contenidos

1) Introducción	07
2) Descripción	08
a) Objetivos	10
b) Visión y misión	10
3) Antecedentes	11
a) Marco legal	11
i) Seguridad e higiene	11
ii) Entorno legal	13
(1) Formación de la sociedad	14
iii) Zonas francas	17
iv) Sindicalización	18
b) Estudio de mercado ..	19
i) Análisis de oferta	20
(1) Historia	20
(2) Actualidad	22
(3) Ofrecimientos	23
(4) Evolución del mercado	25
ii) Análisis de demanda	27
(1) Alternativas	28
(2) Servicios demandados	29
iii) Análisis de precios	30
iv) Análisis de comercialización	33
v) Análisis resultantes	35
(1) Cadena de valor	35
(2) Matriz de estrategias genéricas y/o competitivas	37
(3) Posicionamiento	38
(4) Matriz BCG	39
(5) Estrategia de precios	40
(6) Planificación estratégica y operativa	41
(7) FODA	43
vi) Conclusiones	44
4) Metodología y desarrollo	45
a) Factibilidad operativa	45
i) Simulador	46
ii) Escenarios	49
iii) Capacitación y desarrollo	60
iv) Requerimientos técnicos	61
(1) Locación	61
(2) Mobiliario	61

(3) Central telefónica	63
(4) Plataforma multicanales.....	64
(5) Artículos electrónicos	65
(6) Ambientes	66
(7) Instalaciones.....	67
v) Recursos humanos.....	68
(1) Operaciones.....	68
(2) Ventas y marketing.....	69
(3) Sistemas (I.T.)	70
(4) Recursos Humanos	73
(5) Legales.....	73
(6) Contabilidad.....	74
(7) Reporting.....	74
(8) Dirección.....	75
(9) Innovación y desarrollo	76
vi) Lay-out.....	76
b) Control y seguimiento	77
i) Control de campo	78
ii) Control general.....	80
5) Resultados	85
a) Estudio económico.....	90
b) Flujo de Fondos	97
c) Análisis de sensibilidad	98
6) Conclusiones y observaciones	100
7) Bibliografía	107
8) Anexos	110
a) A: Propuesta de proyecto de ley	107
b) B: Propuesta comercial internacional.....	112
c) C: Flujo de Fondos.....	113
d) D: Propuesta de tema	114

Introducción

En la situación actual del mercado que nos rodea, no basta solamente con ofrecer un buen producto o brindar un buen servicio a nuestros clientes. Hoy en día se necesita dar un valor agregado a nuestro bien o prestación, para lograr una conformidad completa en nuestros usuarios, para que estos nos recomienden y nos vuelvan a elegir en el futuro.

Para alcanzar este objetivo, es necesario tener la capacidad de brindar un servicio post-venta para: acompañar al mercado que nos eligió mientras disfruta nuestro producto y aprende a usarlo, asesorarlo con las dudas que tenga, escuchar sus quejas, reclamos y/o sugerencias o simplemente informarlo. Esto nos dará una cercanía al cliente, determinante en el futuro de nuestra empresa y por otro lado, esta estrecha relación nos ayudará a conocer el mercado que nos rodea.

Dada la cantidad de canales actuales por los cuales un individuo puede comunicarse con una empresa (telefónicamente, web, vía redes sociales, mails, chat, etc.) y la necesidad de brindar un servicio para mantener a nuestro clientes y a los potenciales cerca, se proyecta desarrollar un Servicio de Atención Personalizada tercerizado para empresas de cualquier envergadura. Para ello combinaremos todas las alternativas de comunicación en el mismo centro de Atención, que estará en constante sintonía con las empresas empleadoras para anexarlas con sus clientes directos como si fuésemos un sector más de dichas organizaciones.

La diferenciación de productos, precio y calidad es cada día más difícil. Por ello las empresas intentan obtener una ventaja competitiva a través de una cuidadosa atención de sus clientes. Una parte integral de la propuesta de valor de ellas, se refieren a actividades que mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes, con el objetivo de ir más allá de sus expectativas y fidelizarlo, así como, alcanzar aquella facción del mercado que queremos conquistar.

A lo largo de todo el informe buscaremos encontrar las mejores alternativas para cumplir con esta actividad. Para ello realizaremos análisis detallados de los conceptos que rodean a esta industria y, luego de conocer el marco general del sector, profundizaremos en obtener el funcionamiento de la operación. Con estas herramientas completas, concluiremos con un análisis financiero que determinará la viabilidad económica del proyecto.

Descripción

Cuando hablamos de brindar un servicio de atención al cliente, automáticamente se piensa en la gran cantidad de empresas que tercerizan esta operación. Actualmente existen alrededor de cuarenta organizaciones que tienen como fin brindar este servicio, sin embargo, más allá de las costosas opciones tecnológicas que ofrecen, sus prestaciones son similares entre sí.

En este tipo de mercado saturado, la diferenciación es la clave para introducirse y sobrevivir. Hoy en día, las empresas de Contact Centers ofrecen un servicio pre-diseñado con características comunes entre las diferentes opciones disponibles. La diferenciación se observa principalmente en la tecnología empleada en el servicio. Observamos este aspecto principal en la variedad de canales que desarrollan para el contacto con el cliente desembocando en la inversión tecnológica necesaria para la implementación de estas vías.

La diferenciación propuesta en este proyecto se basará en brindar una alta calidad de servicio a un costo inferior al mercado apuntado a empresas de cualquier tamaño pero focalizándonos en las más pequeñas. Como resultado del estudio de mercado, observamos que hay un nicho desatendido de empresas chicas a las cuales les representa una gran erogación de dinero mantener un servicio de atención personalizada. Esto se debe principalmente a la forma de brindar el servicio por parte de las empresas de contact center la cual consta en ofrecer la prestación medida en agente/mes. Sin embargo, para las empresas que reciben una pequeña cantidad de llamados, esta manera de abonar el servicio les resulta deficitaria porque absorben el tiempo ocioso del operador que transcurre entre llamado y llamado. En caso de que se decida contratar una prestación con menos representantes, se corre el riesgo de perder clientes por tener poca oferta ante una demanda que puede crecer rápidamente.

Ante la problemática mencionada, se propone cambiar el sistema de remuneración del servicio proponiendo cobrarlo por cliente gestionado y no por agente/mes. Esto promoverá que nuestros clientes abonen la prestación tercerizada real, es decir, pagar sólo la productividad del servicio y no la disponibilidad del mismo. Si ofrecemos esta diferenciación con el mercado, estaremos absorbiendo el riesgo de tener tiempo ocioso en el servicio.

Nuestro objetivo se reduciría a combatir la ociosidad utilizando un análisis ingenieril de la operación como principal herramienta para reducir costos sin reducir el nivel de servicio.

Para enfrentar la situación mencionada empezaremos por reconocer los diferentes escenarios que ofrezcan mejoras en el proceso. Trataremos de establecerlos en primera instancia para luego, en un estudio posterior con mayor profundidad, determinar que factibilidad técnica poseen y como se pueden combinar entre sí.

En primer lugar, observamos que si unimos varias campañas pequeñas (determinamos que una campaña es una prestación a un único cliente) podremos obtener un conjunto con mayor cantidad de gestiones y por ende más sencillo de manejar y estimar. De esta manera, podríamos establecer una campaña compuesta que incluya a un mismo grupo de representantes con la cantidad de individuos necesaria para suplir todas las campañas simples y con los conocimientos necesarios para satisfacerlas.

En segundo lugar, mientras mayor porcentaje de tiempo productivo (tiempo gestionando clientes), mejor rendirán los gastos operativos que tendremos. Para esto, debemos mantener una alta correlación entre la demanda y la oferta, es decir, tratar de adecuar el dimensionamiento y la distribución de operadores a la cantidad de contactos demandado.

Continuando con los factores que nos favorecerán a reducir costos operativos, la duración de cada gestión será otro punto determinante. Consideremos que al cobrar por cliente atendido, si disminuimos el tiempo que nos lleva realizar la gestión, aumentará la cantidad de contactos posibles en el mismo lapso por parte del operador. Esto aumentará la productividad del grupo y nuestra capacidad de atención. Para lograr esto, será requerida una alta capacitación técnica hacia nuestros representantes.

Finalmente, el último escenario a analizar será la combinación de los diferentes canales de comunicación entre los usuarios y nuestra empresa. Considerando que ofreceremos alternativas de canales (teléfono, e-mail, chat, redes sociales, etc.) trabajaremos en optimizar estos medios para poder controlar tanto nuestra oferta de servicio como la demanda ingresante.

Como resultado de la combinación de todos estos puntos a desarrollar, buscaremos obtener una importante reducción de costos operativos que beneficiará la rentabilidad del proyecto mientras fomentamos nuestro crecimiento empresarial.

Objetivos

Para lograr instaurar nuestra empresa en el mercado debemos establecernos ciertos horizontes que nos guiarán en la conquista de los clientes que demanden el servicio. Para ello, estableceremos objetivos que giren en torno a tres ejes fundamentales: la eficiencia operativa, la calidad de servicio y la rentabilidad de la actividad.

- **Eficiencia operativa:** Alcanzar una operación sencilla y eficaz que nos posibilite llevar a cabo la actividad correctamente en *tiempo*.
- **Calidad de servicio:** Desarrollar la operación con los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes para brindar la prestación en *forma*.
- **Rentabilidad de la actividad:** Lograr un servicio rentable para nuestra empresa tanto como para nuestros clientes.

Visión y Misión

Ya definido el negocio y trazado el rumbo deseado de la empresa, estableceremos cuales serán la Visión y Misión del proyecto en base a la información desarrollada anteriormente.

Visión: Ser considerados los principales referentes de servicio tercerizado de atención al cliente para las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional.

Misión: la satisfacción de nuestros clientes a partir de nuestra operación, impacta positivamente en nuestras finanzas, promoviendo el crecimiento y desarrollo de nuestra empresa y nuestros empleados.

Antecedentes

Marco Legal

En la actualidad, la actividad de contact centers no está regulada por ninguna ley ni norma de manera directa. Comúnmente, las únicas leyes que siguen las empresas prestadoras de este servicio se basan en las regulaciones de seguridad e higiene vigentes. A su vez, tampoco dependen de un sindicato en común sino que es impuesto por el rubro de la empresa que posee el centro de atención al cliente.

Seguridad e Higiene

Siguiendo las leyes de S&H, las jornadas son reducidas para los operadores de primeras líneas, teniendo estas una duración de 6 horas. Este lapso queda vinculado al porcentaje de la jornada que los agentes son sometidos a conversaciones continuas.

La pérdida de capacidad auditiva es una de las posibles afecciones que puede sufrir un operador trabajando en un contact center. Es importante tener controlado los factores que provocan esta deficiencia para poder brindar un mejor ambiente laboral y por otro lado cumplir con las leyes que regulan estas actividades.

Se conoce como Hipoacusia al déficit funcional que ocurre cuando un sujeto pierde capacidad auditiva en mayor o menor grado. Esta pérdida puede ser temporal o permanente clasificando a su vez a estas últimas en leves o graves. Considerando que la hipoacusia aparece levemente cuando el ruido ambiente supera los 40 decibeles (una conversación verbal común) y causa daños permanentes a mayor de 90, es necesario poder regular todo ambiente que ronde este umbral. Las normas OSHA que estandarizan las condiciones laborales, establecen como 85 db el nivel máximo de contaminación sonora en jornadas de 8 horas. Dependiendo a qué nivel sonoro se trabaje, es necesario ajustar las jornadas laborales para que los oídos no sufran consecuencias en su funcionamiento.

Acorde a los rangos establecidos por OSHA, por cada 5 decibeles que aumente el ruido ambiente, la jornada se debe reducir a la mitad. Por ende si establecemos la relación 8 horas / 85 DB, a 90 DB las jornadas se deben reducir a 4 horas. Si analizamos este índice en un call center convencional, en los momentos de mayor demanda de gestiones, observamos

valores que superan los 85 DB. Pese a que este valor no es constante, se considera ese tope para trabajar con un cierto margen de tolerancia en la medición del índice.

Para poder combatir posibles dolencias y pérdidas de audición, debemos considerar cierto tipo de medidas para tomar las precauciones pertinentes. En primera instancia, el sistema de audio que posean las computadoras de los agentes deberá ser de alta calidad para evitar fatiga auditiva. Con un sonido claro y de alta resolución, evitaremos problemas auditivos en el representante y a su vez, reducirá la contaminación sonora del ambiente debido a la calidad de las comunicaciones.

Por otro lado, debemos considerar un sistema acústico en el ambiente, donde se encontrarán los diferentes grupos de agentes, que evitará el rebote del sonido en las paredes y beneficiará el clima laboral del sector. Complementadas estas dos acciones a un descanso adecuado, obtendremos una reducción en la pérdida de audición tanto temporal como permanente.

Como cualquier trabajo de oficina que requiere manejar una computadora, el cansancio visual también es un punto importante para analizar en la futura empresa. Pese a que los turnos de 8 horas toleran esta situación, más aún los turnos de 6, es de vital relevancia estar en un ambiente con buena luminosidad para evitar el cansancio ocular. Para lograr esto, el sistema de iluminación tiene que tener la potencia correspondiente y estar correctamente distribuido para que no se destaquen fuentes lumínicas riesgosas.

El alumbrado elegido no debe provocar reflejos molestos sobre la pantalla, ni producir una intensidad luminosa excesiva que reduzca el contraste. Los reflejos en las pantallas cansan la vista humana y se traducen en un decrecimiento de la productividad, el humor y en un aumento en el cansancio mental y en la frecuencia de errores.

No es frecuente encontrar este tipo de instalaciones en inmuebles que no sean de última generación. Por este motivo, el costo del sistema para obtener una iluminación apta deberá ser absorbido por la empresa en caso de contar con algún recinto con algunos años de antigüedad.

Nuestros agentes, potencialmente trabajarán con varias campañas simultáneas, lo que demandará un exhaustivo coaching y una gran valoración de la empresa al empleado en sí para lograr el engagement deseado. Con el fin de evitar todo tipo de desgaste en la tarea y las condiciones ambientales que rodean a nuestros representantes, debemos considerar como inversiones que afectan positivamente la productividad y a la baja rotación del personal.

Más allá de los derechos del trabajador, buscaremos considerar todos estos puntos para lograr un creciente desempeño en nuestros operadores. Mencionamos nuevamente que la clave del negocio se basa en un desarrollado sistema de sincronización de tareas junto a una alta productividad en la primera línea de atención. Respetar las normas de S&H y contar con la inversión ambiental suficiente, lograrán afectar positivamente el segundo de nuestros ejes de trabajo.

Entorno legal

Actualmente no hay ninguna ley en el código comercial que regule la actividad de contact center. Sin embargo, existe un proyecto de ley que está siendo tratado en la actualidad en el congreso que tiene como fin justamente regir este sector de la industria. En el **Anexo A** presentamos el detalle del proyecto de ley. Realizaremos un análisis detallado del posible impacto que generaría su aplicación.

En primer lugar, observamos que el artículo 1 menciona que la ley se extiende para todo el país, por ende, cualquier ubicación geográfica que establezcamos para el desarrollo de esta empresa será regida por esta ley.

Mientras tanto, el artículo 4 restringe la actividad a turnos de seis horas diarias con una distribución de cinco días a la semana. Estas condiciones resultarán determinantes para el dimensionamiento de la oferta del servicio ya que limita nuestros recursos y la disposición de ellos. A su vez, relaciona la actividad a la ley 11.544 que regula las condiciones laborales, las escalas salariales y las demás aclaraciones que se realicen entorno a la jornada laboral.

Se considera horas nocturnas al horario comprendido entre las 21 hrs y las 6 de la mañana del día siguiente. Regulando a 5:30 horas el límite de la jornada. Este punto

perteneciente al artículo 5 de la ley, también afectará la disposición de recursos en caso de que tengamos clientes que deseen operar las 24 horas.

Determinar el tiempo máximo de la duración de la llamada (Talking Time) y dejar un intervalo de 15 segundos entre llamada y llamada son otras dos reglamentaciones que impone el proyecto de ley, así como, un tiempo de descanso de 15 minutos cada 2 horas de trabajo continuo.

El salario que percibirán los operadores no puede ser inferior al mínimo vital y móvil o al salario básico establecido en el convenio colectivo si este es mayor al primero. De esta manera podemos determinar cuál va a ser el piso salarial y consecuentemente empezaremos a estimar cual va a ser el costo en este concepto.

Acerca de las horas trabajadas, cualquiera que se desarrolle entre las 13 horas del día sábado hasta las 24 hrs del domingo será percibida al 100% extra debido a la discriminación por ser fin de semana.

Como observamos en la reglamentación propuesta, no se evidencian cambios tan drásticos a los que pretendíamos proponer operativamente. La norma apunta a asegurar las condiciones económicas de los teleoperadores estableciendo las condiciones laborales actuales. Es por este motivo que consideraremos en el análisis económico y en el operativo las condiciones propuestas por la reglamentación a aprobarse como si estas ya estén vigentes como ley.

Formación de la sociedad

El primer paso para lograr concretar nuestro proyecto es constituir una nueva persona jurídica. Para esto tenemos que constituir una sociedad. Esta sociedad tiene su origen en un contrato, a través del cual dos o más personas se unen, poniendo en común sus bienes o actividades con el objeto de obtener una utilidad que dividirán entre sí.

La forma jurídica que adoptamos es la Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). Una sociedad de responsabilidad limitada se puede definir como aquella sociedad en la cual la

responsabilidad está limitada al capital aportado pero garantizan a los terceros el cien por cien de la integración de manera solidaria e ilimitada.

Es obligatoria su transmisión por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios. Se constituye en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil, momento en el que adquiere personalidad jurídica. Debe presentarse para su aprobación en la Inspección General de Justicia. En Argentina, una S.R.L. está limitada a un máximo de 50 socios.

La administración se puede confiar a un único administrador, a dos administradores (solidarios o mancomunados) o a un Consejo de Administración (tres o más administradores).

La denominación de la sociedad se forma de manera libre (siempre y cuando no exista), pero consecutivo a su nombre, debe decir “Sociedad de responsabilidad limitada”, o bien, contar con su forma abreviada, “S.R.L.”.

Constitución de la Sociedad (Ley de Sociedades comerciales – Ley N° 19.550)

Como se mencionó, la sociedad a establecer tomará la forma jurídica de Sociedad de responsabilidad limitada. Según el Artículo 10 de la Ley N° 19.550, las sociedades de responsabilidad limitada deben publicar por un día en el diario de publicaciones legales correspondiente, un aviso que deberá contener para su constitución:

1. Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad de los socios.
2. Fecha del instrumento de constitución.
3. La razón social o denominación de la sociedad.
4. Domicilio de la sociedad.
5. Objeto social.
6. Plazo de duración.

7. Capital social.

8. Composición de los órganos de administración y fiscalización, nombres de sus miembros y, en su caso, duración en los cargos.

9. Organización de la representación legal.

10. Fecha de cierre del ejercicio.

Una vez constituida la sociedad se procede a la inscripción para cumplir con los requisitos tributarios a nivel Nacional, Provincial y Municipal. Tanto los impuestos Nacionales como Provinciales se caracterizan por no requerir de una contraprestación. Mientras que en las tasas Municipales, nosotros pagamos un cierto dinero pero recibimos una contraprestación.

A nivel Nacional nos debemos inscribir en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y así obtener nuestro número de CUIT. Al Sacar nuestro numero de CUIT, vamos a tener que inscribirnos en los impuestos que nos incumben:

- IVA
- Ganancias
- Bienes Personales
- Impuestos internos si es que nos corresponden

A nivel Provincial debemos dirigirnos a la Dirección Nacional de Rentas, actualmente llama AGIP (Administración gubernamental de ingresos brutos), en donde nos tendremos que inscribir para poder pagar el impuesto de IIBB (Ingresos Brutos) en el régimen general, dentro del convenio multilateral ya que ejerceremos actividades (compra de materias primas y venta de nuestros servicios) en más de una jurisdicción provincial.

El IIBB Se trata de un impuesto provincial, recaudado por cada una de las 24 jurisdicciones (incluyendo a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Este impuesto grava los ingresos provenientes del ejercicio habitual y a título oneroso de la

industria, cualquiera sea el resultado obtenido, la naturaleza del sujeto que la preste y el lugar donde se realiza.

Una vez inscriptos en la AFIP, AGIP y la Municipalidad correspondiente, vamos a poder operar como un agente de comercio. Para cumplir con las normas de contralor, seguridad y sanidad se hacen las habilitaciones que correspondan.

Zonas Francas

Analizando las diferentes locaciones que tenemos para ubicar nuestras oficinas, encontramos que al ser una actividad en pleno desarrollo y que emplea a una gran cantidad de personas, existen provincias que nos ofrecen beneficios económicos e impositivos para instalarnos en su territorio. Los gobiernos de San Luis, Tucumán y Córdoba principalmente, nos otorgan beneficios económicos, operativos, impositivos y financieros.

Un claro ejemplo de los ofrecimientos de una provincia a una empresa de esta industria para que se instale en su territorio es el siguiente:

Beneficios de la provincia San Luis para Call Centers

Beneficios propios del régimen de Zona Franca:

- *Exención arancelaria e impositiva a la importación (racks, P.C., monitores teléfonos y otros equipos)*
- *Exención impositiva (IVA) sobre los servicios utilizados dentro de la Zona Franca (electricidad, telecomunicaciones, agua, gas, etc.)*

Beneficios propios de San Luis Zona Franca

- *Transporte (a cargo de San Luis Zona Franca) desde la Ciudad de Villa Mercedes hasta la Zona Franca de Justo Daract para el personal ocupado en el Call Center que resida en esa ciudad por 12 meses.*

Infraestructura técnica apta para el funcionamiento.

- *Alquiler de espacios sin cargo durante los primeros 2 años, luego se abona el 25 % del canon el tercer año, el 50 % el cuarto año y el 75 % el quinto año. Luego del quinto año se abona el 100 %.*

Propios de la ley Provincial de beneficios a los Call Center:

- *Subsidio laboral Personal Ocupado:*
 - *10 % del sueldo total durante los primeros 2 años y 5 % desde el año 3 al 5.*
- *Personal del Plan de Inclusión Social:*
 - *100 % del monto total que el estado paga durante el primer año (actualmente \$600)*
 - *75 % durante los siguientes 6 meses*
 - *50 % durante los siguientes 6 meses*

Personal desocupado:

- *80 % de los beneficios del punto anterior*

Capacitación: Si se elige personal del Plan de Inclusión, el Estado Provincial sigue pagándole el 100 % del beneficio durante 6 meses (período de capacitación)

Entendiendo la propuesta mencionada, San Luis ofrece determinados beneficios con la condición que instalemos nuestras oficinas en la zona franca o polo industrial que la provincia posee. Analizando este tipo de propuestas financieramente, obtenemos grandes reducciones de costos provenientes principalmente de disminuciones de Impuestos y subsidios en los salarios de los empleados.

Más allá de los beneficios económicos mencionados, existen otros factores a analizar que pueden cambiar la decisión con respecto a la localización de la empresa. Esto se estudiará en la unidad correspondiente.

Sindicalización de la industria

Como se mencionó en un principio, no existe un sindicato que reúna a todos los trabajadores de la industria. Históricamente, los primeros call centers que se instalaron en la Argentina pertenecieron a empresas telefónicas. Los empleados de dichos centros si pertenecían a un convenio general que los agrupaba y que sigue vigente para los trabajadores de las empresas telefónicas que recibieron esos call center (telefónica y telecom provenientes desde ANTEL).

En la actualidad los empleados que pertenecen a convenios sindicales y desarrollan su trabajo en contact centers pertenecen principalmente al sindicato del comercio. Esto se debe a que la mayoría de los agentes son contratados por empresas del rubro comercial y generalmente el sindicato que predomina la actividad de los teleoperadores es el que regula a la empresa.

Consideremos que comercio es el gremio más amplio del país y representa a cientos de miles de personas. Este es otro factor a considerar debido a que un sindicato fuerte suele tener las herramientas de negociación suficiente para obtener grandes aumentos de salarios anualmente.

Una posibilidad que tenemos para evitar esta dificultad sería proponer el sindicato que trabaje con nuestros clientes. Sería una alternativa en caso de tener empresas de diferentes rubros.

Estudio de Mercado

Para realizar este análisis determinante en el futuro de nuestra organización, nos basaremos en cuatro ejes fundamentales del mercado para tratar de conocer su comportamiento.

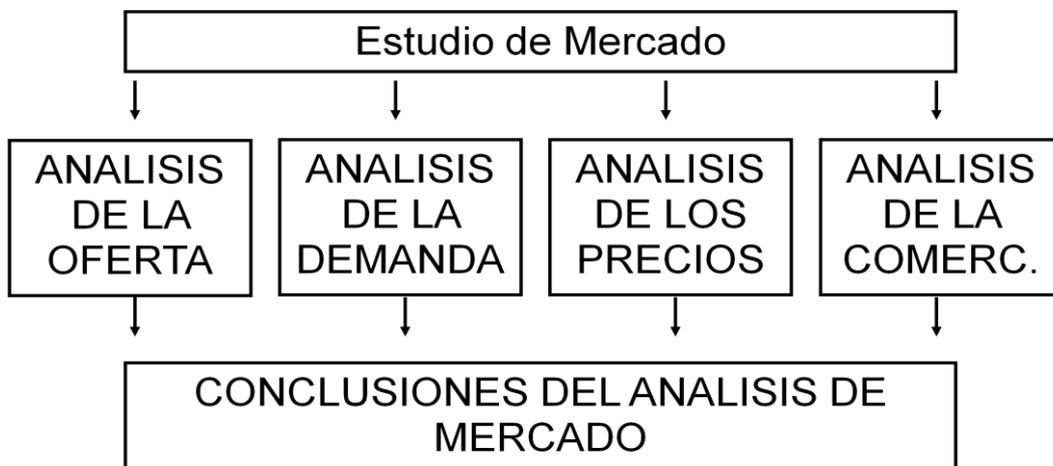


Ilustración 1 - Análisis de Mercado

Analizando estos cuatro aspectos del mercado, tendremos la capacidad de conocer su comportamiento y encontrar los pequeños nichos que se encuentren desatendidos, a partir de los cuales podemos determinar nuestro mercado meta.

Para desarrollar este estudio, comenzaremos por realizar un exhaustivo análisis de la oferta, analizando desde algunas de las empresas involucradas más importantes y sus tarifas hasta la prestación que ofrece y su localización. Debido a la gran cantidad de empresas en este rubro, tomaremos una muestra de organizaciones sin importar su tamaño o participación en el mercado para estudiarlas y sacar las conclusiones pertinentes del caso.

Para continuar con el estudio, procederemos a analizar la demanda de este servicio. Empezaremos por estudiar empresas de cualquier tamaño y sector para conocer las prestaciones de post-venta que poseen (en caso de contar con ella) e investigaremos regulaciones comerciales acerca del servicio de atención al cliente.

Por otro lado, estudiaremos en paralelo las tarifas de cada una de las empresas prestadoras del servicio de atención al cliente tanto como su comercialización ya que suelen ser los factores diferenciales de estas organizaciones. Trataremos estos puntos con especial enfoque para poder crear el plan de acción correspondiente ante estas amenazas del mercado.

Luego de estudiar por separado estos cuatro ejes, realizaremos una serie de análisis estratégicos con el fin de compilar la información extraída en esos estudios. Finalmente estaremos en condiciones de determinar nuestro mercado meta y planificar cómo se comportará nuestra empresa dentro del mercado.

Análisis de Oferta

Historia

Desde los comienzos de esta industria en la década del 90, Argentina ha sido foco de este sector en Latinoamérica, ya que los requerimientos que demanda la industria coinciden con la oferta de competencias que posee el país.

En primer lugar, tenemos que considerar que un gran porcentaje de los servicios prestados en Argentina son exportados a países extranjeros, por ende, se requiere personal que pueda hablar otras lenguas más allá del español, principalmente inglés. En este punto nuestro país se destaca ampliamente en la región por sobre países como Perú, Colombia y México.

Latinoamérica es caracterizada por conocimientos bajos y muy bajos del idioma inglés, sin embargo, Argentina se codea con los países desarrollados ubicándose entre los 20 con mayor puntaje según el índice EF – EPI (English Proficiency Index). Si comparamos a la Argentina con el resto de los participantes de América Latina, notamos la gran diferencia que aventaja a nuestro país por sobre el resto. A continuación observamos la clasificación de los países del continente.

Posición	País
20	Argentina
26	Uruguay
33	Perú
34	Costa Rica
38	México
39	Chile
40	Venezuela
41	El salvador
43	Ecuador
46	Brasil
50	Colombia
51	Panamá

Tabla 1 - Índice EF-EPI 2012

En segundo lugar, las empresas que desean este servicio Off-Shore suelen ubicarlo en países en desarrollo caracterizados por el bajo costo de la implementación de esta prestación. Por esto, las regiones apuntadas para establecer la industria son América-latina y el sur de Asia.

La ventaja de los países asiáticos se basa en el dominio del inglés debido a que varios de ellos tienen a este idioma como lengua oficial. Sin embargo, la deformación que sufrió principalmente en países como India, Filipinas o Singapur, determina que sea difícil de

establecer la política “Next Door”, la cual refiere a que el operador desarrolle skills lingüísticos similares a los clientes que va a atender como si viviera en la casa de al lado. Para combatir esta situación, suelen desarrollarse intensas capacitaciones que tienen como objetivo que el operador adquiera el acento y el léxico de sus clientes así como su vocabulario y sus temas de interés.

Por el lado de América-latina, pese a que el porcentaje de personas que maneja el idioma no es tan importante como en el sur de Asia, los individuos que lo ejercen suelen tener altos niveles educacionales lo que facilita el manejo de gestiones más complejas. Debido a esto, empresas tecnológicas como IBM o Google, eligen países como el nuestro para ubicar anexos de sus centros de atención al cliente.

Es por estos motivos, que Argentina recibe inversiones extranjeras para el desarrollo de esta industria principalmente provenientes de empresas americanas desde los 90 hasta hoy en día.

Actualidad

Todos los puntos que acompañaron a la evolución de esta industria, más la fuerte demanda que se analizará en el siguiente bloque, hicieron que se desarrollaran diversas empresas dentro del sector de todo tipo y tamaño. Actualmente existen alrededor de 40 organizaciones que ofrecen el servicio de atención al cliente. La cantidad de empresas en el rubro transforma este mercado en un “Red Ocean”.

Hoy en día, el mercado está dividido en partes similares sin poder reconocerse un claro dominador. Esto sucede debido a la gran demanda que hay de la prestación, casi la totalidad de empresas de consumo de bienes o servicios deben tener un servicio post-venta o un centro de consultas disponible para que el usuario pueda ponerse en contacto con la empresa proveedora.

Para manejar esta demanda, los grandes competidores del mercado suelen manejar los clientes con mayor importancia, esas cuentas que exigen gran cantidad de empleados y que tengan renombre para poder comercializar su servicio en el futuro con otras compañías. Es por esto que aumentan sus precios para restringir su cartera de clientes a compradores

habituales con los que ya tienen experiencia trabajando. De esta manera, las pequeñas cuentas del mercado son sometidas al sobreprecio de las empresas proveedoras y en caso de poder adquirirlo, suelen trabajar con niveles de servicio de baja calidad.

En caso de querer contar un servicio aceptable a bajo costo, suelen utilizar sólo los canales telefónicos para reducir gastos, rezagando a la empresa en los nuevos canales de comunicación que el mercado demanda.

Como última opción, estas pequeñas empresas suelen introducir el servicio de atención al cliente dentro de la estructura de la organización, aumentando el personal, generando costos y adquiriendo complejidad operativa. Todas estas desventajas se suman a una operación en la que no se tiene expertise, se la suele subestimar y genera más perjuicios que beneficios.

Ofrecimientos

En consecuencia a la saturación del mercado mencionada, las grandes empresas del rubro apuntan sus políticas comerciales hacia los grandes clientes del mismo como se ha destacado. Por ecuación lógica, mientras más gestiones requiera la empresa, más operadores necesitará y por ende mayor cantidad de ingresos debido al margen comercial. En paralelo, mientras menor cantidad de empresas tengamos como clientes, mayor será la dedicación a los mismos.

Analizando propuestas de potenciales competidores, observamos tres ejes en los que giran todas las propuestas:

- La variedad de alternativas que se proponen, partiendo principalmente de la variedad de canales que ofrecen de comunicación cliente-servicio. En este punto observamos que se ofrecen conexiones telefónicas, vía chat, e-mail y/o redes sociales.
- El nivel de servicio ofrecido por las empresas prestadoras acorde a las posibles necesidades de sus clientes.
- El valor del servicio referido al precio al cual se ofrece la prestación.

El primero de los ejes suele ser común para todos los competidores debido a que se manejan generalmente los mismos canales rotando las herramientas utilizadas en sus aplicaciones. El segundo eje se refiere al service level (AR: porcentaje de gestiones abandonadas, ASA: velocidad de respuesta y FCR: éxito en primera gestión) y es también ofrecido por todos las empresas por igual debido a que suele ser la información de entrada requerida por los clientes del servicio. El último de los ejes gira en torno al precio final de la prestación que varía según los ejes anteriores.

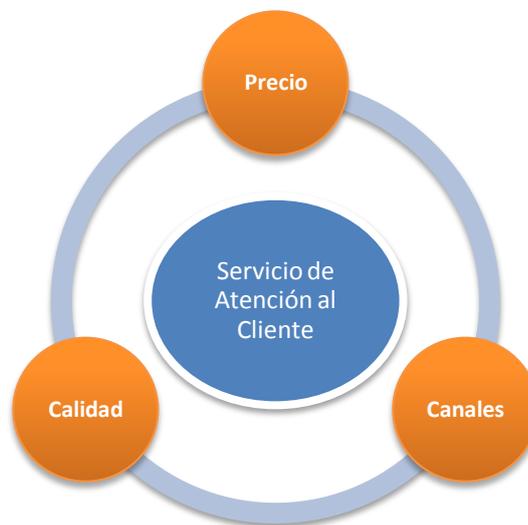


Ilustración 2 - Ejes del Servicio

Como podemos observar gráficamente, debido a que estos ejes están relacionados entre sí, conociendo dos de estos parámetros podemos estimar el tercero. Por ejemplo, una buena calidad de servicio a bajo costo nos limitaría el uso de diferentes canales, en contrapartida si queremos contar con varias alternativas de comunicación para con los usuarios, debemos resignar calidad de servicio o en el mejor de los casos abonar altos costos.

Conociendo estas relaciones en el mercado, sería provechoso poder controlar los tres ejes de nuestra empresa para poder adaptarse lo más posible a las demandas de los clientes, mientras obtenemos a su vez la mayor rentabilidad posible.

Evolución del Mercado

La industria de centros de atención al cliente en Argentina tuvo su auge en 2008 cuando superó los 70.000 empleados en todo el país. De este número, el 26% de los trabajadores exportaban el servicio al exterior y el resto respondía a las demandas internas del país. Debido a la crisis económica en ese año y a la constante inflación creciente de la Argentina, nuestro territorio se volvió poco atractivo para inversores extranjeros y empezaron a trasladar sus cuentas a países limítrofes principalmente. Esto redujo fuertemente la cantidad de gente empleada en la industria debido a la baja de la demanda.

Por otro lado, las empresas argentinas también encontraron viables el traslado del servicio a empresas extranjeras debido al incremento de los costos. Sin embargo, aparecieron provincias que ofrecían reducciones de impuestos y pago parcial de sueldos (el principal gasto de las empresas de contact centers) facilitando el costeo de la operación. Es por este motivo, que el interior del país (Córdoba, Tucumán, Chaco y San Luis principalmente) empezó a llevarse la mayoría de los negocios a cambio de beneficios económicos y operativos. Esto ayudó a que se sostenga la industria en la Argentina evitando la migración.

En la actualidad el país cuenta con 54.300 empleados en este rubro, distribuidos de la siguiente manera:

Distribución geográfica

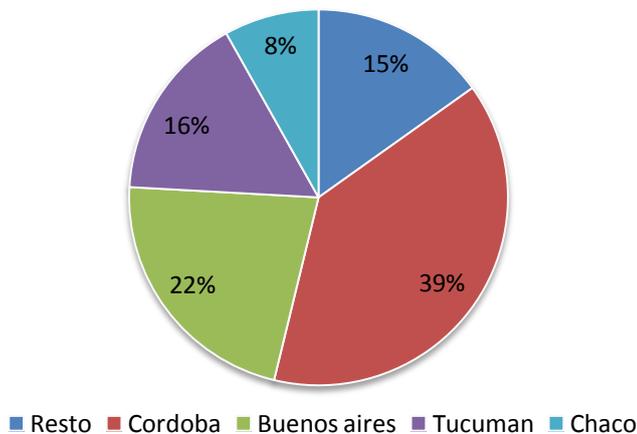


Ilustración 3 – Empleados del sector por Provincia

Analizando las variaciones en los últimos años, las dos provincias con mayor cantidad de empleos de la industria (Córdoba y Buenos Aires) sufrieron una disminución en la distribución debido principalmente a las ofertas más estimulantes que ofrecen otras provincias como Tucumán, San Luis y Chaco.

Las empresas internacionales que venían a la Argentina para importar el servicio se retiraron del país debido a las situaciones económicas y financieras que mencionamos anteriormente. Las que siguen residiendo en el territorio son las que no pueden retirar sus ganancias producidas por la empresa en el país y deciden invertir en centros de atención al cliente aplicados.

Ante esta situación, la industria nacional busca captar el mercado interno que se tercerizó en el exterior. Para controlar esta situación se cuenta con tres herramientas principales. En primer lugar una reducción de costos del servicio proveniente de las ventajas provinciales mencionadas, seguramente no se vea reflejado en el precio del valor sino en una mejora en el servicio o en la tecnología aplicada.

En segundo lugar, la tecnología puntualmente dicha será otro factor de atracción para los inversionistas locales residentes en el exterior. Aplicaciones que vinculan a las redes sociales y a los foros con la empresa son las últimas innovaciones tecnológicas del sector.

Finalmente, la herramienta más importante con la que cuenta la industria para recuperar el mercado argentino en el exterior es el cierre de las importaciones, incluso importaciones de servicios. En el proyecto de ley que mencionamos en el segmento legal, uno de los artículos que está inclinando la balanza para su regulación es la imposibilidad de que una empresa argentina resida su servicio de atención al cliente en otro país que no sea el nuestro. Este factor determinaría que las empresas que exteriorizaron el servicio vuelvan al país en busca de la prestación nacional.

Estas tres situaciones proyectan una expansión del mercado y obtendremos una valiosa oportunidad para el lanzamiento de la empresa y a su vez su perpetuidad en el tiempo.

Análisis de Demanda

El mercado actual es un fuerte demandante del servicio propuesto. Olvidando la forma de que las empresas obtienen dicha prestación, si es tercerizando o no, como mencionamos en el segmento anterior, la totalidad de las empresas de consumo de bienes y/o servicios posee un centro de atención al cliente.

El motivo principal de esta disposición, se debe a la vigencia de la ley 26.361 que en el artículo N°4 menciona: *“El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización. La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada con claridad necesaria que permita su comprensión.”*. Como consecuencia a esta regla, la implementación del centro de atención al cliente se hace obligatoria. Por otro lado, esta operativa fomenta la relación del cliente con la empresa, generando un vínculo favorable para la compañía.

Existen distintas formas de acercar una organización a sus clientes. La forma convencional se desarrolla abriendo un canal de comunicación telefónico y direccionarlo a algún sector de la empresa que suele ser manejado por el área de Marketing. En los últimos años, se hizo prácticamente indispensable establecer también un canal vía internet que suele ser la página web de la empresa en donde uno puede acceder a información general. Este último canal habitualmente posee una herramienta de contacto en donde uno puede dejar sus dudas, consultas o reclamos y la empresa se comunica para resolver la situación. Esta herramienta es poco utilizada por el cliente y por la empresa lo que genera la imposibilidad de que el consumidor se contacte vía Web y recurra a la opción telefónica que suele estar publicada en la página.

Como tercer alternativa, las empresas promueven la comunicación vía e-mail. Este método tuvo su auge en la década pasada y va decreciendo poco a poco debido a la falta de focalización que le otorga la empresa como vía de comunicación. La publicación de las direcciones y los teléfonos suele estar exhibidas en la página web y generalmente en los productos que se comercializa.

Estos tres canales son las principales vías de comunicación Cliente-Empresa en el 83% de las organizaciones estudiadas. Con la correcta gestión de estas herramientas, la empresa podría tener una relación cercana con los consumidores de sus bienes o servicios producidos. La realidad es que suelen considerarse como operaciones complicadas, engorrosas y principalmente costosas, provocando la adversión con este vínculo empresa-cliente.

Como primera causa de esa consideración, las empresas no poseen el know-how del proceso, es por esto que la operación suele ocasionar más prejuicios que beneficios debido a que no se sabe cómo manejar las gestiones demandas o directamente no se le da la importancia suficiente. Estas situaciones son mal vistas por el cliente y baja la percepción positiva del bien o servicio impactando en el valor que el mercado le otorga.

En segundo lugar, poseer esta operación dentro de la gestión de la empresa genera un crecimiento del headcount y por ende un incremento en sueldos y básicamente un aumento en la complejidad del manejo de estas personas, principalmente en torno a cuestiones contractuales y sindicales.

Como consecuencia a estos dos factores, las empresas deciden alejar estas dificultades de la organización y suelen optar por tercerizar el servicio de atención al cliente. A cambio de una diferencia económica entre las alternativas “Out-sourced” e “In house”, se prefiere incrementar el gasto de la operación pero dejándolo a empresas que saben cómo manejarlo. Es ahí donde se crea la demanda de este servicio en el mercado.

Alternativas

Es tema de análisis, la fuerte sindicalización del empleo argentino y el aumento de la inflación de la economía local, no así el cambio monetario. Estas determinaciones políticas aumentan los costos de la industria y desalienta el desarrollo de la misma tanto para empresas locales como extranjeras. Sin embargo, otra medida económica reciente que afecta a estas últimas es la restricción a la de fuga de bienes del país. Esto ocasiona que los resultados positivos que obtienen empresas globalizadas en Argentina no puedan llevarse los dividendos a su país de origen. Este dinero generalmente se invierte en su mayoría y debido a puntos

tratados anteriormente, una buena opción para estas inversiones generadas localmente es destinarlo al desarrollo del servicio de atención al cliente.

De la misma manera, las empresas argentinas que desean implementar este servicio no pueden realizar el Off-shore¹ o el Out-Sourcing² en países con mayor beneficio económico como Perú o Colombia debido a la imposibilidad de girar dinero al exterior.

Más allá de la restricción económica que impone el gobierno local a toda la industria en general para transferir fondos al exterior, se busca controlar a esta parte de la industria en particular. Uno de los artículos que presenta la nueva ley propuesta para regular este sector en particular (Anexo A), impone que empresas nacionales están inhabilitadas para importar este servicio desde el exterior del país. Esto hará aumentar directamente la demanda del servicio tercerizado en el mercado local.

Servicios demandados

En un mercado manejado por los clientes, el éxito depende de la habilidad de una empresa para enfocarse en su core de negocio, sin perder control en actividades y procesos colaterales pero esenciales como el servicio de atención al cliente. Tercerizar estos procesos, permite a la empresa enfocarse en su negocio central, también logra implementar de forma rápida estructuras de soporte y alcanza importantes reducciones de costos sin perder las mejores prácticas y cultura interna de la empresa.

Para las empresas que aún no tiene una infraestructura de soporte al cliente, hay que considerar que los costes iniciales de infraestructura para dar servicios al cliente por los distintos canales (teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, etc.) son considerables

¹ *Off-shore: política empresarial por la cual se traslada un sector u operación de la organización a otra zona, país o región para obtener beneficios asociados a la nueva geografía, pero manteniéndose dentro en la empresa.*

² *Out-Sourcing: Política empresarial por la cual se terceriza un sector u operación de la organización a una empresa prestadora del servicio.*

y tienden a tener una importante porción de costos ocultos de sobrecarga administrativa de RRHH, infraestructura física, consumo de electricidad, ancho de banda de telecomunicaciones, costos de telefonía, etc.

Ante esta situación, una empresa de tercerización profesional puede brindar algunos servicios que son superiores en términos de costos, control y calidad. Estos conceptos son los ejes demandados del servicio.

La mayoría de las 500 corporaciones más grandes del mundo están tercerizando algún aspecto de su negocio, mientras que las empresas de mayor crecimiento actualmente tercerizan diversas funciones del mismo. Por ende, como un centro de atención es una actividad auxiliar de alta relevancia, la decisión más eficiente en casi todos los casos es la tercerización.

Análisis de precios

Una vez que se decide tercerizar el servicio comienza la puja entre demanda y oferta por el precio del mismo. Este importe está conformado por varios conceptos pero varía dependiendo de la especificación que requiera el puesto, es decir, mientras mayor sea el abanico de temas a gestionar y a su vez mayor profundidad los tópicos requieran, mayor será el costo de contratación.

La capacitación de los representantes es uno de los focos que realizan las empresas de contact center a la hora de costear el servicio. Como mencionábamos anteriormente, la cantidad de horas de capacitación que se deben invertir en un agente es directamente proporcional a la especificación del puesto. Por este motivo, un perfil para manejar gestiones técnicas puede llegar a demandar más del triple de horas de capacitación que un perfil de consulta. Por otro lado, se buscan personas con educación técnica para esos puestos lo que facilita la capacitación pero aumenta los costos.

Los canales de comunicación también son un factor influyente en el costo final. Como vimos anteriormente, las empresas con el servicio tercerizado suelen manejar dos canales básicos, el telefónico y el mail. Sin embargo, cada canal en particular tiene su costo de

implementación y de desarrollo, es por esto, que mientras más alternativas agreguemos también aumentará el precio por la estructura tecnológica necesaria y las horas de capacitación con esa nueva herramienta de comunicación.

La tecnología requerida representa otro motivo de variabilidad en los costos. En algunos casos, es común que el centro de atención al cliente sincronice la información con la que trabaja con los sistemas de gestión de la empresa cliente. Este ítem puede llegar a necesitar varias horas de desarrollo de las gerencias de tecnología para lograr vincular ambos sistemas.

El factor más importante en el costo del servicio es la cantidad de operadores que se van a requerir. Este es el principal eje del precio de la prestación y es un concepto determinado muchas veces por el cliente mismo. En estos casos, se suele reducir gastos y contratan menos agentes de los realmente necesarios, consecuencia: se ofrece un mal servicio y se continúa con una mala calidad de atención.

Una vez que la empresa recibe el pedido de lo que se demanda, pasa a realizar el costeo del mismo. A continuación observaremos la distribución de gastos promedio acorde a los conceptos que los componen:

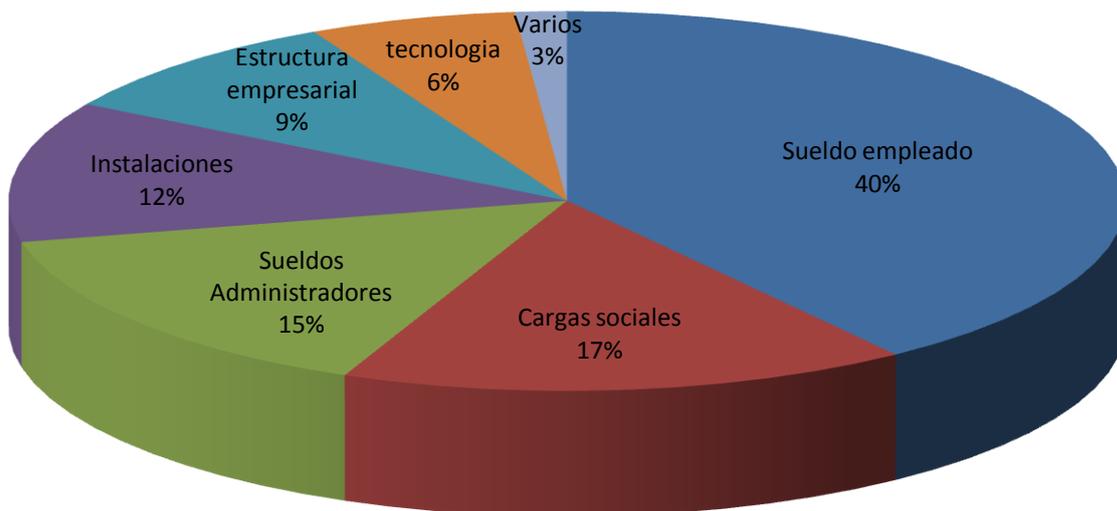


Ilustración 4 - Distribución de Costos en %

Se analiza que aproximadamente el 70% del costo proviene de sueldos y cargas sociales por parte del operador y los administradores necesarios para su funcionamiento (supervisores, analistas de calidad, etc.) mientras que el resto se destina a la estructura empresarial y tecnológica.

Con el costeo ya realizado se realiza la oferta del servicio requerido calculando un porcentaje de beneficio que depende de cada empresa (ronda entre un 25% y un 50% de incremento al costo).

Para determinar un precio promedio hay que tener en cuenta que este valor está influenciado por los puntos nombrados al principio del análisis, pero en promedio cuesta alrededor de \$15.000 un operador por mes haciendo turnos de 36 horas semanales. Este valor hace referencia a un operador de una empresa comercial ordinaria incluyendo el sueldo básico más las variables relacionadas. A ese valor se le otorga el precio de hora extra (ronda en los \$80) como posibilidad en caso de que el cliente requiera aumentar la oferta operativa.

Esta forma de contratación (por operador mensual) es generalmente utilizada cuando la empresa contratante posee cierto control de la operación y desea tercerizar parte de la misma, pero estableciendo la oferta a partir de la demanda que conoce. Puede ocurrir también, que ante un eventual crecimiento en la demanda del servicio, la empresa decida contratar la prestación tercerizada como consecuencia de una imposibilidad de crecimiento empresarial interno.

Existe una segunda alternativa de propuesta económica en donde, la empresa contratante busca tercerizar la operación entera y abona un monto determinado mensual por el funcionamiento y mantenimiento de ese sector. En este caso, los precios son más variables aún debido a que el cliente delega toda la responsabilidad a la empresa contratada para que esta brinde el servicio dentro de los estándares de calidad solicitados a cambio de una suma de dinero determinada. Este concepto suele involucrar a toda la operación, no solo la parte operativa puntualmente sino también el análisis y comportamiento de la demanda y el dimensionamiento necesario para su satisfacción.

En ambos casos, la empresa contratante debe establecer un exhaustivo método de control del servicio para poder reconocer si la tarea delegada está siendo correctamente

ejecutada. Situándonos en un contexto en donde la empresa contratada no cumpla con los mínimos estándares de calidad informados al comienzo del contrato legal, se pueden aplicar multas o sanciones para afrontar ese incumplimiento del servicio. Este punto también es otra variable del precio final determinado de común acuerdo antes de comenzar la relación comercial entre las dos partes.

Los precios informados pertenecen a valores promedio del mercado argentino, pero para trazar una línea de comparación entre el servicio nacional y un posible servicio extranjero, debemos evaluar también una prestación internacional. Con similares ofrecimientos, un servicio brindado en países de América Latina cuesta alrededor de U\$S 10 la hora por operador (anexo C). Comparando ese precio con el valor promedio por hora argentino (\$80) observamos casi un 30% de ahorro si pudiéramos importar el servicio.

Como observamos una oportunidad en recuperar los clientes argentinos que tercerizaron su servicio de atención al cliente en el exterior, poder trabajar en torno a este valor internacional nos aseguraría gran porción de ese mercado meta ya que para el potencial cliente, sus costos no percibirían el cambio económico.

Análisis de comercialización

Existen 42 empresas que buscan quedarse con las cuentas que forman parte de la demanda de la industria. Sus ofrecimientos son similares entre sí y sus precios apuntan al mercado meta que desean alcanzar. Sin embargo, al ser un mercado saturado por empresas proveedoras del servicio, la comercialización pasa a ser uno de los aspectos diferenciales entre una empresa y otra, de hecho puede llegar a ser el principal foco de penetración hacia el cliente.

La principal herramienta que utilizan las empresas para demostrar su prestación es el alcance tecnológico. De esta manera, a través de software de última generación capaces de unificar canales y realizar controles y seguimientos en todo momento, las compañías logran captar la atención de los potenciales clientes. Para realizar estas demostraciones las empresas tienen tres posibilidades.

- ✓ Convención: Puede asistir a alguna exposición o convención donde muestran su centro en acción. Debido a que en esas convenciones se encuentran los competidores y se prefiere no generar comparaciones entre ellos, prefieren solamente exponer la marca para lograr contactar potenciales clientes.

- ✓ Exposición grupal: Luego de conformar cierta cartera de potenciales cuentas, las empresas realizan exposiciones a dichos clientes en las instalaciones de la organización para poder demostrar su funcionamiento en vivo. Este método requiere un excelente desarrollo operacional para poder mostrar en tiempo real el funcionamiento del contact center.

- ✓ Visitas personales: Como última opción, las organizaciones tercerizadoras responden al llamado de posibles clientes interesados en el servicio. Estas reuniones se suelen llevar a cabo en la empresa interesada y suelen ser el mejor canal de comercialización del servicio. Esto se debe a que el vendedor puede entender con precisión las características de la prestación que requiere el cliente y ofrecer posteriormente un servicio adecuado a esas necesidades.

Como es esperable, la comercialización de estos servicios viene de la mano de la tecnología, es por esto que internet es un importante canal de contacto. Para aprovechar este punto las empresas tercerizadoras suelen promocionar sus marcas en buscadores web y en páginas relacionadas a la industria.

Más allá de la fuerte comercialización que poseen las empresas del sector, se le suele dar importancia a la capacidad tecnológica que poseen y no a la operativa. Esto ocasiona que los clientes sean atraídos por el alcance tecnológico que posee la empresa y se relegue la efectividad del servicio.

En un principio, las empresas se diferenciaban por su poder operativo, pero evolucionada la tecnología, se empezó a dar más enfoque a este punto para la diferenciación de marca que a la operación, que en su momento tenía altos estándares de calidad. Hoy en día esos niveles se fueron perdiendo y se utilizan las innovaciones de software y hardware para atraer a los clientes.

Análisis Resultantes

Con el estudio de mercado realizado, procedemos a realizar análisis puntuales para definir la relación de la empresa con la industria. Fijaremos el mercado meta y las estrategias que llevaremos a cabo para cumplir con los objetivos generales de la empresa.

Cadena de valor

El modelo de competitividad global³ diseñado por Michael Porter es una práctica herramienta para articular el funcionamiento de la empresa.

El modelo en sí, sugiere dos grupos de actividades, primarias y secundarias o de apoyo. En las primeras tenemos las principales funciones operativas de la empresa mientras que en el segundo grupo observamos las actividades que mantienen el correcto funcionamiento de las primarias.

Originalmente este análisis fue enfocado en empresas de manufacturas pero realizando pequeñas modificaciones en el concepto transmitido, podremos adaptar la herramienta a empresas prestadoras de servicios.



Ilustración 5 - Cadena de Valor de Porter

³ *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985*

Actividades primarias:

1. Logística interna: esta actividad regulará las actividades comprendidas entre que un cliente decide la prestación de nuestro servicio hasta que efectivamente éste empiece a desarrollarse. Podemos identificar tareas como la sincronización de software internos, desarrollo del árbol IVR (respuesta de voz interactiva o pre-atendedor) para las llamadas telefónicas y la puesta a punto de la campaña a llevarse a cabo.
2. Operaciones: El escenario de la actividad central de la organización. La resolución en sí de las gestiones ingresantes al centro de atención al cliente serán el eje de operaciones. Aquí debemos focalizar nuestro empeño para lograr una eficiente gestión por parte de los agentes generando mayor rentabilidad.
3. Logística externa: Esta actividad relaciona la finalización de la gestión con el usuario una vez que el motivo principal del contacto haya sido solucionado. Podemos identificar dos acciones que comprenden la actividad. En primer lugar debemos almacenar la gestión en sí, es decir, retener la información de la misma con el fin de recolectar datos útiles para etapas posteriores de análisis y control. En segundo lugar podemos identificar gestiones post contacto como pueden ser la transferencia de la llamada a una encuesta de satisfacción o el envío de la consulta realizada vía mail para que el usuario reciba por escrito su gestión finalizada. En otros casos, dependiendo la cuenta, la empresa contratante puede requerir que le informemos las gestiones realizadas ya que involucran algún sector de sus organizaciones puntualmente. Todo ese movimiento de información corresponde a la logística externa.
4. Marketing y ventas: Esta actividad regula la comercialización de la marca y del servicio brindado. Los sectores involucrados deberán lograr atraer cuentas nuevas para lograr un crecimiento sostenido de la empresa.
5. Servicio: Este segmento de nuestra empresa tratará de darle un valor agregado a nuestra operación. No nos quedaremos sólo en la prestación del servicio que el cliente espera si no que desarrollamos estudios periódicos de las gestiones realizadas para que

las empresas entiendan el comportamiento de los usuarios de sus productos estudiando el mercado que los rodea. El control y el dimensionamiento de la operación también serán tareas a desarrollarse en este punto.

Actividades de Apoyo:

1. Infraestructura de la empresa: Referidas a las actividades que presta soporte a toda la empresa como la contabilidad y finanzas. Trabajamos para realizar nuestras actividades primarias con la dedicación que se merecen, es por esto, que la infraestructura de la empresa tiene que funcionar armónicamente para poder focalizarnos en las actividades principales.
2. Administración de recursos humanos: actividad clave en el negocio de la empresa. Se basa en la búsqueda, contratación y motivación del personal de la organización. Si queremos lograr una operación eficiente, debemos contar con gente capacitada y comprometida con la operación.
3. Desarrollo tecnológico: El sector de sistemas está a cargo de esta actividad que relaciona la tecnología aplicada al negocio. Como vimos anteriormente, en esta industria el avance tecnológico es de gran importancia ya sea para lograr eficiencia en la operación o para aumentar las opciones disponibles de nuestros clientes.
4. Abastecimiento: actividad que se encarga de conseguir y almacenar todos los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Desde el mobiliario hasta las licencias de computación.

Matriz de estrategias Genéricas y/o Competitivas

Realizando un análisis en torno al tipo de estrategias que vamos a desarrollar, observamos la matriz de Porter que nos sugiere tres grupos. Su elección depende del foco del mercado que se le quiera dar al negocio y a la ventaja estratégica que pensemos desarrollar.

	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
TODO UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERZGO GENERAL EN COSTOS
SOLO A UN SECTOR EN PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Ilustración 6 - Matriz de estrategia

En este caso, focalizaremos en un sector en particular de la industria que son las pequeñas y medianas empresas del país. Es decir que las estrategias que tomaremos serán estrategias de enfoque que tienen como fin impactar sobre un nicho desatendido del mercado.

El servicio que brindamos aplica para empresas de cualquier tamaño y demanda. Sin embargo, creemos que la prestación ofrecida encontrará mayor efectividad en pequeñas empresas, por eso esta diferenciación.

Posicionamiento

Para lograr introducirnos en el mercado de servicios tercerizados de atención al cliente debemos empezar por destacar el mejor atributo de nuestro producto. Para ello, sabemos que una eficiencia operativa en el desarrollo de las gestiones entrantes sumado a un método económico de cobro en relación a nuestros clientes, nos facilita brindar un servicio eficiente y de conveniencia financiera.

En el mercado actual, las empresas poseen una estructura de precios en la cual se contrata capacidad (representantes) y no productividad. No se discriminan los tiempos ociosos generados por la operación, el cliente las abona de la misma manera que los tiempos productivos.

Poder centralizar el foco de nuestra empresa en este punto facilitará que las pymes se sientan atraídas hacia nuestra prestación debido a que su flujo de llamadas es difícil de manejar debido a las pocas llamadas que reciben. Es por esto que nuestra estrategia principal

deberá involucrar a este mercado meta, alcanzándolo mediante esta ventaja económico-operativa.

Ya con la estrategia desarrollada, debemos comunicar el posicionamiento definido al mercado a través de la publicidad. Para este punto será de vital importancia salir a buscar a los clientes directamente o promover su interés por nuestro servicio a través de canales masivos de comunicación. Consideremos que nuestro mercado meta se compone por empresas chicas y medianas que seguramente no dispongan del servicio actualmente o de poseerlo lo desarrollan de manera interna. Es por esto, que no emprenderemos una arremetida para ganar una porción del market share de nuestros competidores sino que generaremos nuestra propia expansión del mercado.

Matriz BCG

Para aplicar una óptica diferente a la situación del mercado en la que nos encontramos, aplicamos la siguiente matriz e indicamos los cuadrantes en donde se encuentran los tipos de prestaciones que ofreceremos.

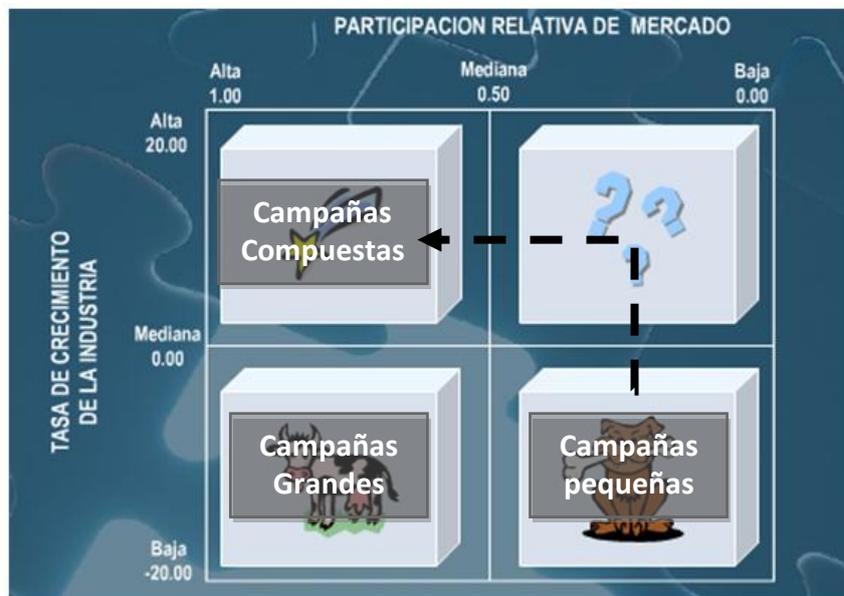


Ilustración 7 - Matriz BCG

Actualmente debido a la rentabilidad pero al poco crecimiento de la industria, las grandes campañas que se disputan los proveedores del servicio de atención al cliente, las catalogamos como vacas lecheras.

Por otro lado, las campañas pequeñas que no son vistas como rentables y están a su vez decreciendo se identifican como perro. Nuestra estrategia apunta a fomentar este último mercado para que crezca mediante el uso de un sistema de cobro diferente, transformándolo en Interrogación y combinando sus campañas para ganar rentabilidad y convertirlo en estrella.

Estrategia de precios

La estrategia de la empresa está fijada y establecimos que el precio de venta del servicio tiene que poseer cierto atractivo económico para lograr conquistar a las pequeñas cuentas del mercado. Para lograr esto, debemos establecer la estrategia de precios adecuada para la correcta implementación de la estrategia general.

Para poder alcanzar el mercado meta, ofrecer el servicio a un precio bajo es fundamental. Sin embargo, no haremos foco sobre la reducción de costos sino sobre la eficacia de la operación. A su vez, evitaremos comercializar el servicio como una prestación de operadores periódica (operador por mes, por día o por hora). Es decir, no vendemos el servicio de un representante si no que facturaremos la resolución exitosa de la gestiones. De esta manera, definimos que la comercialización quedará sujeta a Precio sobre Gestión Finalizada (\$/GF).

Esta nueva forma de cobro pertenece a la estrategia de precios de nuestra empresa. Con ella buscamos abordar a los clientes que no requieren grandes capacidades operativas y que afrontan el costo ocioso de la operación cuando la demanda del servicio tiende a cero.

Si aplicamos esta estrategia a las grandes cuentas, los clientes conociendo la demanda de su servicio (en caso de poseer esa información), podrán requerir nuestra prestación con el número de gestiones necesarias para satisfacer su demanda insatisfecha. Así, podremos expandir también nuestro mercado meta a clientes más grandes que requieran un anexo del servicio que ellos prestan.

Por último, a los grandes clientes que tercerizan toda la operación con nuestra empresa, podríamos ofrecerles un servicio que se abona la productividad de la operación puramente, dependiendo el valor final de la demanda de sus usuarios.

Este cambio en el concepto de comercialización del servicio les asegura a nuestros clientes que enfocaremos nuestras operaciones de lleno en la resolución de gestiones. Por otro lado, el costo del tiempo ocioso queda hundido en la operación y no en el cliente, es decir, ese costo lo asume nuestra empresa. Este último punto también será de gran interés para los clientes del mercado que buscamos atraer ya que representan una importante mejora económica respecto a otras alternativas.

Para lograr insertarnos en el mercado obteniendo alta rentabilidad, es necesario tener una excelente logística operativa y bien dimensionada. Esto conducirá a la empresa al éxito si podemos controlar estas dos variables.

Planificación estratégica y operativa

Antes de lanzar el proyecto al mercado debemos idear una planificación capaz de alcanzar nuestros objetivos. Para ello, desarrollaremos estrategias previas al inicio de actividades y estrategias a corto y mediano plazo que posibiliten conseguir esas metas.

Metas previas al lanzamiento:

- Dimensionar los recursos necesarios al inicio de las operaciones.
- Acordar con clientes predispuestos a contratar el servicio antes del lanzamiento.
- Obtener los recursos económicos y financieros necesarios.
- Planificar la operación de cada cliente futuro.
- Disponer los recursos necesarios para las operaciones.

Metas a corto plazo (1 a 12 meses):

- Lograr una operación eficiente y confiable para nuestros clientes.
- Puesta a punto de los recursos.
- Obtener una rentabilidad positiva.
- Aumentar nuestra cartera de clientes con pequeñas cuentas.
- Participar pasivamente en exposiciones y convenciones de la industria.
- Poseer bajos niveles de rotación de personal.

Metas a mediano plazo (13 a 36 meses):

- Lograr recuperar la inversión inicial.
- Participación en congresos activamente.
- Mantener la Innovación en canales de última generación.
- Alcanzar el mercado de cuentas medianas-grandes con alta rentabilidad.
- Implementar sistema de gestión propio.
- Desarrollar mejora continua en las campañas actuales.

Si cruzamos las estrategias mencionadas con los ejes en los que rotan obtenemos el siguiente cuadro de mando:

Ejes	Pre-Inicio	Corto Plazo (1 a 12 meses)	Mediano Plazo (13 a 36 meses)
Cientes	Acordar con clientes predispuestos a contratar el servicio antes del lanzamiento.	Aumentar nuestra cartera de clientes con cuentas pequeñas.	Alcanzar el mercado de cuentas medianas-grandes con alta rentabilidad.
		Participar pasivamente en exposiciones y convenciones de la industria.	Exhibir nuestra gestión en congresos activamente.
Recursos	Dimensionar los recursos necesarios al inicio de las operaciones.	Puesta a punto de los recursos.	Mantener la Innovación en canales de última generación.
	Disponer los recursos necesarios para las operaciones.	Poseer bajos niveles de rotación de personal.	Implementar sistema de gestión propio.
Finanzas	Obtener los recursos económicos y financieros necesarios.	Obtener una rentabilidad positiva.	Lograr recuperar la inversión inicial.
Procesos	Planificar la operación de cada cliente futuro.	Lograr una operación eficiente y confiable para nuestros clientes.	Desarrollar mejora continua en las campañas actuales.

Tabla 2 - Matriz estratégica por etapa

Este cuadro de mando nos servirá como base para plantear los objetivos y estrategias de nuestro proyecto divididos en períodos de tiempo. Esta herramienta a su vez, será la piedra fundamental de los posteriores controles que realizaremos en el negocio.

Con las estrategias una vez determinadas, será cuestión de realizar un seguimiento de los cumplimientos de éstas para controlar su correcta implementación. Ese feedback que recibiremos, estará representado en métricas que identificarán fácilmente desvíos de nuestros objetivos iniciales.

FODA

Con toda la información estudiada en esta unidad estamos en condiciones de desarrollar una matriz FODA que tratará de explicar el entorno externo e interno del proyecto. Luego de analizar las Fortalezas y debilidades de nuestra empresa y las oportunidades y amenazas del contexto, cruzaremos estos conceptos entre sí con el fin de establecer estrategias a seguir.

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	1. Adaptabilidad a las necesidades de los clientes. 2. Capacidad operativa eficiente. 3. Facturación sobre servicio efectivo.	1. Carece de trayectoria y reconocimiento. 2. Requiere RRHH calificados y estables con baja rotación. 3. Inversión Inicial reducida.
<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias F-O</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atraer a las pequeñas cuentas con precio sobre gestión exitosa. • Seducir al mercado con prestación extranjera con precios similares al internacional. 	<u>Estrategias D-O</u> <ul style="list-style-type: none"> • Definirse como una organización nueva con una propuesta adaptada a la realidad económica. • Focalizar en empresas sin conocimiento del mercado.
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias F-A</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conquistar cuentas en peligro de cese de operaciones debido a costos altos. • Establecerse como una empresa innovadora en la industria con una prestación diferencial y económica. 	<u>Estrategias D-A</u> <ul style="list-style-type: none"> • Captar los RRHH desempleados por otras empresas en nuestras operaciones. • Utilización de software gratuitos de innovación.

Conclusión del estudio de mercado

Habiendo finalizado los análisis correspondientes, estamos en condiciones de resolver la situación en la que se desarrollará nuestro proyecto. Con la información compilada en relación a la industria de nuestra empresa tanto como al mercado que la contiene, procederemos a realizar un breve resumen de las conclusiones obtenidas.

- Mercado meta primario: Pequeñas y medianas empresas de manufactura de bienes comercializados masivamente pertenecientes a extensas industrias como la alimenticia. Las organizaciones apuntadas deberán poseer en la actualidad un servicio de atención al cliente sin desarrollar.
- Mercado meta secundario: Empresas de cualquier tamaño y/o envergadura que busquen reducir sus costos operativos en su servicio de atención al cliente. Ya sea haciendo out-sourcing del sector o cambiando de empresa prestadora.
- Oportunidad destacada: mercado nacional con prestación en el extranjero que será restringida debido a la importación de servicios, aumentando la demanda local.
- Riesgo principal: No lograr penetrar en un mercado saturado por competidores desarrollados y con trayectoria.
- Diferenciación: innovar método de facturación posibilitado por la absorción de los tiempos ociosos dentro de nuestra empresa. Este nuevo modo, ofrecerá facturar el servicio por gestión exitosa resuelta.
- Clave del negocio: poseer una operación eficiente y simple, desarrollada por operadores con experiencia y baja rotación.

Metodología y Desarrollo

Factibilidad operativa

El proyecto a estas instancias ya está definido y con un rumbo trazado. Este rumbo está compuesto por objetivos, estrategias y metas para llevar a cabo. Una vez alcanzados, habremos desarrollado un proyecto exitoso. Sin embargo, más allá del camino propuesto, es necesario volcar nuestras ideas en la operación para confirmar que las estrategias establecidas anteriormente tienen fundamentos técnicos firmes.

Comenzaremos este análisis de factibilidad operativa estableciendo cual será el rumbo final de nuestro centro de atención al cliente.

Para comenzar, nuestro principal objetivo es brindar un servicio de alta calidad con una operación clara y eficiente que se verá impactada tanto en nuestra empresa como en la percepción de nuestros clientes y sus usuarios. Esta misión, suele ser compartida por todas las empresas tercerizadoras de esta prestación.

Por otro lado, como mencionamos en la unidad anterior, nuestro mercado meta son las pequeñas y medianas empresas que no suelen ser el foco de los proveedores de la industria. Para con ellas, establecimos absorber los tiempos ociosos que genera la operación para que nuestros clientes solo abonen las interacciones gestionadas. De esta manera, en caso de que se posean cuentas con pocas gestiones, ellos no estarán pagando por un servicio no productivo y así obtendrán una prestación ajustada a su demanda.

Las dos premisas establecidas apuntan a la introducción de nuestra empresa en el mercado y su estabilidad en el mismo. Sin embargo, más allá de la estrategia pautada, debe haber una factibilidad operativa que posibilite dichos objetivos. Absorber esos tiempos ociosos y a su vez contar una alta calidad del servicio requiere una operación alineada y eficaz para aumentar las oportunidades de éxito. Es por esto, que procederemos a simular escenarios variados del proceso para lograr emular posibles dimensionamientos, necesarios para cumplir con la prestación contratada.

Las simulaciones se realizarán en un software especializado en la materia denominado SIMUL8®. El simulador utilizado es de desarrollo personal y tiene con fin analizar los diferentes marcos viables en los que se llevará a cabo el proyecto.

Simulador

Con el fin de no solo compartir los resultados de las simulaciones sino tambien el funcionamiento del mismo, a continuación detallaremos la herramienta utilizada para correr los diferentes escenarios. En la siguiente ilustración, observamos el tablero de operaciones de la simulación. Este se encuentra dividido en sectores que nos posibilitará comandarlo y analizar sus resultados. La apertura del tablero se realiza de la siguiente manera:



Ilustración 8 - Simulador, escenario 0 (caso inicial)

1. **Gestiones entrantes:** este sector reúne los diferentes canales por los que ingresan las interacciones. Se aprecian cuatro diferentes ingresos a los que corresponden las vías telefónicas, los mails, las interacciones por redes sociales y por chat. Cada una tiene como parámetro la distribución de gestiones entrantes que reciba periódicamente. Para setear esta información ingresamos los datos en el tablero mediante las propiedades del punto de entrada.

2. **Colas de espera:** Luego de ingresar los llamados al centro de atención al cliente, estos se alojan en la cola de espera correspondiente al canal. Cada uno de ellos tiene una prioridad de atención dependiendo los niveles de servicio pre-establecidos. Para realizar las simulaciones determinamos las prioridades comúnmente dispuestas para estos canales. De esta manera se prioriza el chat por sobre el resto de las vías debido a la respuesta inmediata que aguarda el cliente al comunicarse por esta vía. En segundo lugar, encontramos a las llamadas telefónicas, que requiere una cierta urgencia por parte del usuario que se ve reflejado en el abandono de la gestión. En tercer lugar, determinamos que las interacciones por redes sociales merecen un trato no tan urgente pero si constante debido a que el usuario no siempre aguarda una respuesta. Por último hayamos al mail que tolera un tiempo de respuesta mucho mayor, y debido a esto, puede ser utilizado como gestión pendiente almacenada y resolverse en tiempos ociosos.

En esta sección determinamos también el tiempo máximo de espera de los clientes, es decir, la tolerancia a esperar para ser atendido. De ahora en más, denominaremos a este concepto A.A.T. por si siglas en ingles que significan tiempo promedio de abandono.

3. **Centro de Resolución:** Este sector es la parte tangible del proceso, en donde encontramos a los puestos de trabajo de los operadores. La cantidad de posiciones disponibles es igual a la cantidad de puestos que se observan en el tablero. En ellos se pueden gestionar cualquiera de las interacciones demandada por los usuarios. Dentro de este apartado, indicaremos la duración de las gestiones que depende del canal entrante. Dicha duraciones varían según el factor de complejidad de los temas tratados por la campaña. Determinamos este tiempo como T.P.G. (tiempo promedio de gestión). Para finalizar, dentro de esta sección ingresamos el costo de interacción unitario, que representará los gastos de comunicación y eléctricos entre otros.
4. **Gestiones Finalizadas:** Este apartado reúne todas las interacciones concluidas por nuestros agentes sin distinguir canal debido a que el abono de la gestión realizada no discrimina vía de comunicación. Se ingresa a su vez, el precio unitario de la gestión desarrollada.

5. **Agentes:** En esta sección agregamos la cantidad de asesores que dispondremos para desarrollar la operación. Siguiendo con la restricción de carga horaria que tienen los representantes, establecemos una disponibilidad de seis horas diarias por operador. Los distribuimos en el día uniformemente en turnos a la mañana y a la tarde (de 8 a 14 hrs el primero y de 14 a 20 hrs el segundo) cubriendo la totalidad del horario de atención. Por otro lado, el costo que conlleva la contratación de cada agente también se ingresa en este apartado.
6. **Gestiones abandonadas:** Todas las interacciones que no se puedan llevar a cabo debido a una mala atención son contabilizadas en este punto. Generalmente se establecen multas o sanciones cuando se impone un servicio deficiente que ocasiona abandonos. Para representar esas sanciones económicas, ingresamos un monto determinado de dinero que se resigna a ganar por perder estas gestiones.
7. **Niveles de servicio:** este cuadro indica la calidad de la prestación que estamos brindando. Por cada canal de comunicación se establecen los 2 máximos indicadores de nivel de servicio y se representan como resultado de la simulación. Todas las vías comparten el service level (% de gestiones tomadas dentro del umbral pre-establecido), pero mientras que las llamadas telefónicas y el chat poseen como segundo indicador el porcentaje de abandono (cantidad de llamadas abandonadas sobre entrantes), la interacciones por mail y redes sociales contemplan el tiempo de respuesta promedio de todas las gestiones. Con esta información completa, estamos en condiciones de evaluar si el nivel de servicio que estamos brindando es el aceptable para nuestros clientes.
8. **Utilización agentes:** como su nombre lo indica, este último indicador nos informa que porcentaje del tiempo tuvieron productivos los agentes. Un bajo resultado denota ociosidad en la operación (baja eficiencia) mientras que un alto valor impactará, en general negativamente, en el nivel de servicio de la prestación. El desafío al que nos enfrentamos es poseer estas dos últimas métricas con niveles aceptables en armonía entre sí.

Escenarios

Escenario 1: centro Mediano-Grande

Con el Software ya diseñado, procederemos a simular una campaña convencional del servicio de atención al cliente. Usaremos este escenario como ejemplo de una empresa con gran demanda de la prestación. En este primer análisis, el sector contará con 20 operadores distribuidos a lo largo del día para satisfacer la demanda de alrededor de 3.000 llamadas telefónicas por semana, 600 mails y alrededor de 1.000 interacciones por los canales de chat y Redes Sociales. El resultado obtenido es el siguiente:

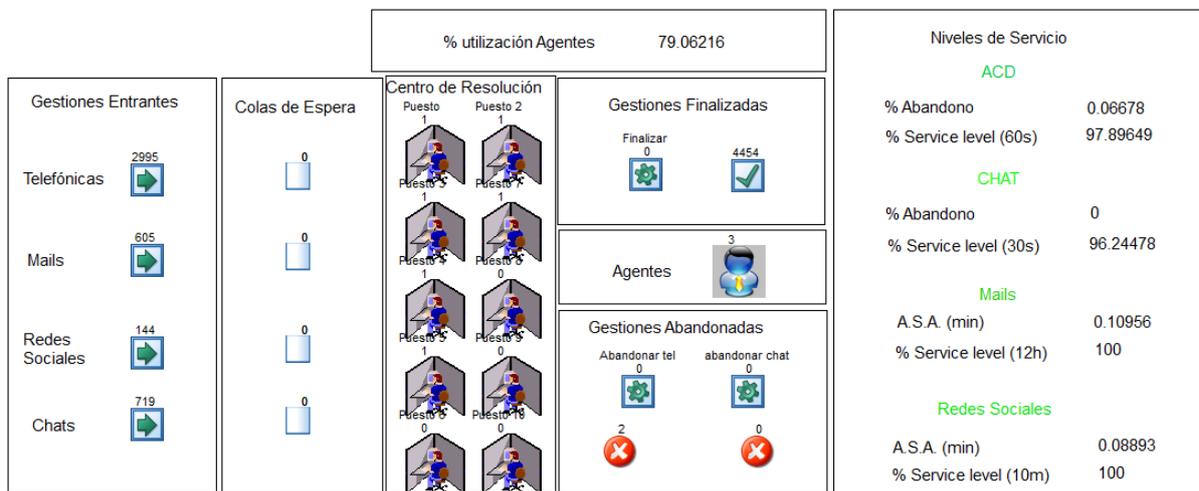


Ilustración 9 - Simulación 1: Centro Mediano-Grande

Podemos observar un excelente rendimiento en cuanto a la calidad de la prestación. Todos los niveles de servicio se encuentran por sobre el 95% y el abandono es prácticamente nulo. Sin embargo, el porcentaje de utilización de los agentes no alcanza el 79%, es decir, que tenemos un 21% de ociosidad en la operación. Si analizamos el costo y el precio de venta del servicio, apreciamos que 20 operadores nos cuestan alrededor de \$200.000 por mes para satisfacer una demanda de 18.000 gestiones mensuales.

Si esta operación sería comercializada por una empresa tercerizadora convencional, no tendría en cuenta las gestiones realizadas en el mes, sino que contaría solo los representantes involucrados en la prestación. Considerando una operación regular en cuanto a la complejidad, se abonan alrededor de \$15.000 pesos por representante, es decir, el servicio total le costaría a la empresa empleadora \$300.000 mensuales.

Al haber un 21% de tiempo no productivo, la operación emplea cuatro operadores más de lo debido. Cuando se realizan las estimaciones de llamadas al inicio de la operación, el mismo cliente suele ser el que determina qué cantidad de representantes desea para esta. Sin embargo, suele ocurrir que el dimensionamiento estimado es erróneo y se sobre-dimensione el centro o que la recepción de gestiones fluctúe en el tiempo ocasionando periodos de baja demanda.

Si evaluamos ahora este caso con nuestra forma de facturación, tendríamos en cuenta solo las gestiones finalizadas. Es decir, a las 18.000 gestiones concluidas las multiplicaríamos por un valor monetario constante dando como resultado el monto total a abonar por el cliente. Para este caso, tendríamos un precio estimado de \$13 por gestión dando un total de \$234.000 contra los \$300.000 de la forma anterior.

Es verdad, que para ambos casos, los costos se mantienen por lo que la forma convencional tendría mayor rentabilidad, sin embargo, como nuestra empresa facturaría por gestión, la disponibilidad de agentes estaría a cargo nuestra. Es por esto, que si aumentamos nuestra utilización de operadores estaríamos reduciendo el costo de 4 agentes, pasando de gastar \$200.000 a \$160.000 con una productividad del 95% y los niveles de servicio levemente afectados.

Comparando rentabilidades, mientras que la primera opción poseía un 50%, la segunda rentabilidad alcanza el 46,25%, pero con la ventaja que el precio al cliente se le redujo un 22% pasando de abonar \$16,6 por gestión finalizada a solo \$13.

Como conclusión del caso, podemos mantener la rentabilidad y el nivel del servicio, mientras aumentamos la productividad, con el fin de bajar el precio de comercialización captado por nuestros clientes. Considerando que estamos analizando una operación mediana-grande, observamos ventajas económicas sin ser este el segmento del mercado al que apuntamos. Este resultado nos permite apreciar la apertura que tiene del mercado meta este servicio. Esta ventaja nos permitirá ingresar a la industria a través del nicho apuntado, pero luego de dominarlo, contamos con la posibilidad de ampliar el espectro de empresas como clientes potenciales.

Escenario 2: Centro chico

Dedicándonos de lleno al nicho que nos propusimos satisfacer, nos encontramos con una campaña típica de alguna pyme que recién está desarrollando su centro de atención al cliente. Determinamos, un ingreso de aproximadamente 3.200 llamadas mensuales solo utilizando el canal telefónico. Para satisfacer esta demanda, cuentan con 2 posiciones de trabajo.

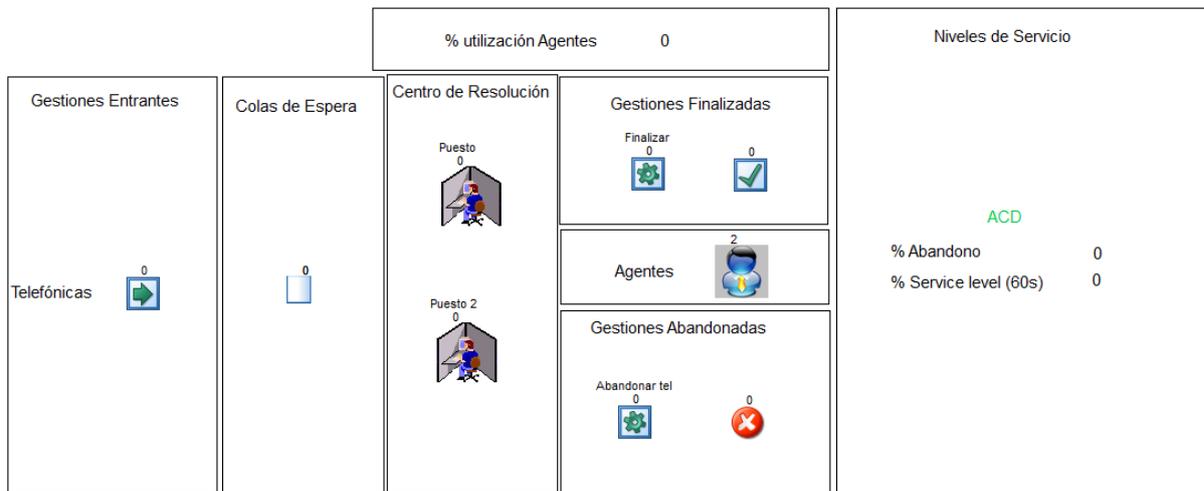


Ilustración 10 - Simulación II: Centro pequeño

Realizando las corridas correspondientes con diferentes cantidades de operadores, observamos los siguientes resultados:

	1 Operador/es	2 Operador/es	3 Operador/es	4 Operador/es
% abandono	62,98%	31,96%	16,50%	1,62%
Llamadas atendidas	267	544	668	789
utilización operativa	96%	95%	79%	71%
Costo operativo	\$ 2.500	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 10.000
Facturación opc I	\$ 3.750	\$ 7.500	\$ 11.250	\$ 15.000
Facturación opc II	\$ 3.471,00	\$ 7.072,00	\$ 8.684,00	\$ 10.257,00
Costo op. x llamada	\$ 9,36	\$ 9,19	\$ 11,23	\$ 12,67
Resultado Opc I	\$ 1.250	\$ 2.500	\$ 3.750	\$ 5.000
Resultado Opc II	\$ 971	\$ 2.072	\$ 1.184	\$ 257
Llamadas entrantes	802			
Costos semanal x op	\$ 2.500,00			
			Precio por Gestión	\$ 13,00
			Valor semanal op I	\$ 3.750

Tabla 3 - Tabla Resultado simulación II

Como sucede en estas operaciones pequeñas, hay un punto de inflexión marcado entre ofrecer un buen servicio a un alto costo o tener una operación más económica pero con niveles de servicio no aceptables. En la tabla anterior, vemos que trabajar con tres operadores nos arroja una utilización del 79% y con resultados económicos positivos pero con un alto porcentaje de abandono que se traduce en una mala calidad de atención. Por otro lado, si aumentamos en un agente la capacidad del centro, pasamos a tener un abandono de 1,62% pero con una disminución en la utilización. Esa disminución se sitúa en un 71% e impacta directamente en el resultado económico de la operación arrojando un costo operativo de \$12,67 por llamada gestionada mientras que con 3 operadores ese valor se mantenía en \$11,23.

Si en vez de adicionar un operador lo sustrajéramos, nuestra % de utilización aumentaría al 95% y nuestro costo por llamada se reducía a \$9,19. Sin embargo, el abandono alcanza casi los 32 puntos. Esto se debe a que los operadores se encuentran tan desbordados que tienen todo su tiempo productivo ocupado resolviendo gestiones entrantes, dando como resultado que no puedan recepcionar todas las llamadas pese a que su productividad sea alta.

Este escenario cotidiano en este tipo de empresas ocurre debido a la poca cantidad de llamadas y al fino límite que impone tener un recurso más o no. La situación se basa en que ese recurso de más representa un alto porcentaje del staff actual, por ende aumentar en uno, equivale a aumentar en varios puntos la capacidad y también los costos.

Escenario 3: Centros chicos combinados

¿Que se propone para combatir este problema? Si logramos combinar la demanda de varias campañas individuales, podremos obtener una demanda mayor que necesite un número superior de operadores y que el diferencial de agentes no sea tan determinante a la hora de medir % de utilización y costos por llamadas.

Ante este dilema, las empresas actuales deciden mantener individualmente cada campaña ofreciendo siempre la mayor cantidad de agentes posibles ya que a partir de ese concepto es el que se les factura a los clientes. De esta manera, guiándonos por la tabla

anterior, se seleccionaría la opción de cuatro representantes (debido a que el costo ocioso lo absorbe el cliente) y se multiplicaría la opción por cada cuenta a la que se le prestaría el servicio. Para la compañía representa un ingreso mayor por una operación más sencilla y en caso de que los clientes no acceda a los precios establecidos, la empresa proveedora no resignaría clientes importantes ya que se trata de pocos operadores y por ende un ingreso reducido.

La propuesta que se realiza desde nuestro proyecto es fusionar ambas campañas bajo un mismo grupo de agentes capaz de resolver gestiones de cualquiera de las dos cuentas. Desde nuestra operación, aumentar la cantidad de llamadas facilita el control de la oferta necesaria para satisfacerla. Si lo representamos en un escenario en conjunto, obtendríamos el siguiente tablero de operaciones:

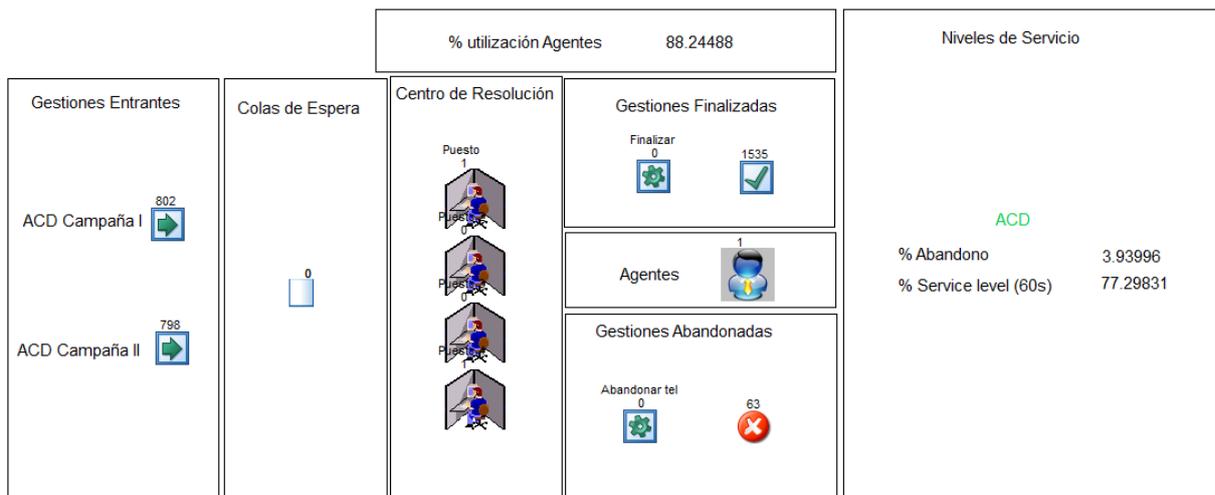


Ilustración 11 - Simulación III: centros pequeños combinados

Como podemos apreciar, poseemos dos fuentes de gestiones entrantes, una por campaña y se gestionan solo por el canal telefónico. La segunda campaña es idéntica a la primera, es decir, cada una recibe 3.200 llamados al mes y los tiempos de resolución de cada gestión son los mismos (se aclara que se establecen estas condiciones para evaluar las campañas en los mismos términos que el escenario anterior con el fin de comparar los resultados de los ejemplos).

Realizando la tabla resultado con los valores obtenidos luego de trabajar el escenario con diferentes cantidades de recursos, concluimos lo siguiente:

	4 Operador/es	5 Operador/es	6 Operador/es	7 Operador/es	8 Operador/es
% abandono	29,85%	15,82%	3,94%	2,00%	0,06%
Llamadas atendidas	1120	1344	1535	1566	1597
utilización operativa	97%	93%	88%	79%	71%
Costo operativo	\$ 10.000	\$ 12.500	\$ 15.000	\$ 17.500	\$ 20.000
Facturación opc II	\$ 14.560,00	\$ 17.472,00	\$ 19.955,00	\$ 20.358,00	\$ 20.761,00
Costo op. x llamada	\$ 8,93	\$ 9,30	\$ 9,77	\$ 11,17	\$ 12,52
Resultado Opc II	\$ 4.560	\$ 4.972	\$ 4.955	\$ 2.858	\$ 761
Llamadas entrantes	1600		Precio por Gestión	\$ 13,00	
Costos semanal x op	\$ 2.500,00		Valor semanal op I	\$ 3.750	

Tabla 4 - Tablero Resultado Simulación III

Como podemos observar, con solo seis operadores atendemos el 96,06% de las llamadas con un porcentaje de utilización del 88% y una rentabilidad del 33%. En comparación con dos campañas independientes y paralelas que ofrece el mercado actual:

Semana	% abandono	Llamadas atendidas	utilización operativa	Costo operativo	Facturación	Costo op. x llamada	Rentabilidad
Alternativa Actual	1,62%	1578	71%	\$ 20.000	\$ 30.000,00	\$ 12,67	50%
Alternativa propuesta	3,94%	1535	88%	\$ 15.000	\$ 19.955,00	\$ 9,77	33%

Tabla 5 - Tabla comparativa Escenarios II y III

Estudiando entre sí ambas alternativas, observamos que con dos operadores menos, la propuesta aumenta en un 17% la utilización operativa y solo aumenta en 2,32% el abandono de las campañas. En general se requiere que este último indicador esté en un valor menor al 10% ó al 5% dependiendo la exigencia del cliente, en este caso cumpliríamos con ambas condiciones ya que nos encontramos en el 3,94%.

En segundo lugar, vemos como el precio de venta del servicio es de \$30.000 pesos semanales entre ambas campañas para la alternativa actual mientras que la propuesta lo ofrece a \$19.955, es decir un 33,5% menos por la misma prestación. Por otro lado, vemos como al aumentar la utilización de los recursos disminuimos los costos operativos por llamadas. De \$12,67 por llamada migramos a abonar \$9,77 pesos cada una.

Es curioso analizar que pese a que la rentabilidad inicial es menor (la alternativa actual ronda el 50% mientras que la propuesta el 33% solamente), al tener costos menores y facturar menos también en comparación a la opción I, podríamos aumentar el precio de la llamada gestionada superando la rentabilidad de las campañas actuales inclusive y el cliente encontraría en nosotros la alternativa más económica todavía.

La clave para lograr esta operatoria se encuentra en el concepto “operador universal”. Este agente tiene la capacidad y el conocimiento de gestionar diferentes cuentas y varios canales de comunicación dentro de los tiempos estimados y con un alto porcentaje de resolución de gestión. Este agente, que suele ser el buscado por todas las operaciones de atención al cliente, se obtiene solo con representantes calificados, con experiencia y en constante capacitación.

En la generalidad de la industria, las empresas consideran el puesto de operador al cliente como un trabajo temporario, en donde los empleados se mantienen activos en sus puestos durante poco tiempo y luego claudican. Esto se debe a que se buscan personas sin mucha experiencia, no calificada y con alguna necesidad económica latente. Pese a que las pocas personas que mantienen sus puestos logran crecer dentro de la empresa, el trabajo de operador es visto como estresante y mal pago, dando como resultado la alta rotación de personal que sufren estas operaciones.

En contraste con esta realidad mencionada, nuestra empresa debe desarrollar un concepto de la operación totalmente diferente para que nuestros empleados se sientan cómodos y motivados. La extensa capacitación necesaria en la operativa de la empresa, hace que contar con alta rotación del personal sea una desventaja y un riesgo en la misma. Es por esto, que se debe crear un entorno laboral no-estresante, con bajos perjuicios para la salud física y psicológica, motivante y que le permita a los empleados tener una fuente de trabajo sustentable económicamente en el tiempo. Cumpliendo con estos objetivos la baja rotación es posible y como consecuencia la alta eficiencia también.

Una de las estrategias que nos establecimos en el análisis del mercado es poder captar las personas que dejaron de ocupar puestos de atención al cliente en los últimos años debido al desacelerado de la demanda de la industria. Esta es una interesante fuente de recursos

humanos que ya cuentan con la experiencia necesaria para desarrollarse en los puestos y, por otro lado, ofreciéndoles grandes diferencias ambientales en comparación a sus trabajos anteriores, se verán atraídos y comprometidos con la operación y con la empresa.

Escenario 4: Centro chicos combinados con Mail, Chat y Redes Sociales

Con la comprobación de la mejora operativa y económica que se obtiene al combinar dos campañas bajo un mismo grupo de agentes, experimentamos con adicionar tres nuevos canales de comunicación. El mail, el chat y las redes sociales son vías entre la empresa y sus clientes desarrolladas en los últimos años y que tienen como fin digitalizar las interacciones llevándolas a las computadoras o Smartphones.

El e-mail fue el primer canal alternativo al telefónico que se desarrolló necesitando una computadora de por medio para comunicarse con la empresa. Esta herramienta cuenta con una ventaja especial en comparación con el resto de las interacciones. El mail tiene la capacidad de almacenarse y gestionarse en los momentos que uno desee, por ejemplo, en los momentos ociosos donde la demanda de las otras interacciones decrece y nuestra disponibilidad aumenta. Más allá de un tiempo máximo de servicio necesario, las gestiones por mail pueden tener prioridades muy bajas para evitar que se gestionen cuando hay demanda de otros canales.

Por otro lado, como segunda ventaja del mail observamos que son gestiones que pueden detenerse en su transcurso para darle lugares a interacciones con clientes en línea para luego una vez finalizadas, retomar la resolución del e-mail. En conclusión, en cada periodo que baje la demanda de gestiones se procederá a responder las interacciones por este canal almacenadas. Esto posibilitará que aumente el porcentaje de utilización de la operación.

El chat fue el segundo canal de comunicación desarrollado pero que todavía no está implementado en todos los centros de atención al cliente. Esto se debe a la necesidad tecnológica de una plataforma que posea esta herramienta. Analizando solo las dos primeras vías de comunicación mencionadas solo se requería una central telefónica para manipular las llamadas y una casilla de mail para recepcionar las gestiones entrantes y poder responderlas.

Sin embargo, para aplicar el chat, necesitamos una plataforma un tanto más desarrollada capaz de vincular al cliente con el operador mediante esta herramienta dispuesta en la página de la empresa generalmente.

Debido a la velocidad con la que se desarrollan hoy en día las interacciones en internet, el usuario que utiliza el chat tiene poca tolerancia de tiempo al esperar una contestación por esta vía. Por este motivo, la prioridad de este canal es alta, inclusive superando la telefónica. Una ventaja positiva de la herramienta (al igual que el mail) es que se pueden estandarizar los textos de las respuestas utilizadas habitualmente para acortar los tiempos de gestión. De esta manera, si el cliente tiene una duda puntual, su resolución toma instantes y la interacción finaliza rápidamente bajando el T.P.G. (Tiempo Promedio de Gestión) de la herramienta.

El ultimo canal que se agrego a las variantes de comunicación son las interacciones vía redes sociales. Esta alternativa surgió en esta década y viene de la mano del auge del Twitter y Facebook. Su funcionamiento se basa en las menciones que hagan sus usuarios en esas redes. Una vez que una persona escribe un texto relacionado a nuestro cliente, nuestro centro de atención tomará esa interacción como una gestión entrante y será derivada a un operador. Este se encargará de analizar si el comentario realizado es positivo o negativo y principalmente si requiere una gestión posterior o no. De ser así el agente le responde al usuario de la red social en forma privada en nombre de la empresa.

Su funcionamiento, al igual que el chat, requiere una plataforma que integre las redes sociales con una interfaz amigable para el operador en donde puedan figurar las menciones y posteriormente las interacciones con los usuarios. En este caso en particular, la gestión que se realiza es un valor agregado al servicio convencional debido a que las personas que escriben en las redes no esperan respuesta de la empresa por lo que la interacción no requiere urgencia, es por esto a su vez que su posicionamiento en cuanto a la prioridad de gestión se ubica entre el mail y la llamada telefónica. Sin embargo, existe una segunda variante de canal dentro del mismo que ocurre cuando la empresa abre cuentas en estas redes sociales y los clientes se pueden conectar con ella a través de mensajes directo o el chat. Esta variante se comportará como una gestión de chat más (con su prioridad inclusive) con la diferencia de la procedencia de la misma. De hecho la plataforma que los reúne es la misma para ambos casos.

Con la introducción del caso concluida, procederemos a diseñar una campaña compuesta, formada por dos cuentas que poseen los cuatro canales de comunicación (teléfono, mail, chat y redes sociales).

Contando con las ventajas que posee cada uno de los canales agregados, nos dispondremos a recepcionar un total de 2250 gestiones provenientes de cuatro canales por cada campaña. Las interacciones telefónicas seguirán teniendo las mismas características (distribución y duración) que la simulación anterior para poder ver el impacto que generan las tres nuevas vías de comunicación en la operación.

El resultado de la operación es el siguiente:



Ilustración 12 - simulación IV: centros pequeños combinados con 4 canales

Como se observa en el tablero, la capacidad de almacenaje de los mails y en menor medida las interacciones vía red social, lograron que el porcentaje de utilización aumentará a un 98,8% aumentando la cantidad de gestiones totales y disminuyendo el tiempo ocioso. Pese a ese alto nivel de tiempo productivo, no se ven reflejados impactos negativos en la calidad de servicio en donde el promedio del nivel del servicio en 90% y el abandono 4,5%. Para suplir con la demanda, fue necesario disponer de dos agentes más debido al aumento de gestiones.

Si analizamos el caso en números financieros, observamos que al disponer de ocho agentes empleamos \$20.000 pesos en sueldos semanalmente, mientras que los ingresos por gestionar las interacciones asciende a \$27.222 (una rentabilidad del 36%). En comparativa con el método convencional de operación, al disponer de campañas separadas, requerimos de

seis recursos por campaña para suplir el nivel de servicio necesario y un abandono menor al 5%. Es por esto que entre las dos campañas se dispondrían doce recursos con un costo total de \$30.000 semana y un precio de venta de \$45.000. La brecha entre ambas modalidades se estira a un 65%, lo que nos da un margen importante para aumentar la rentabilidad desplazando el precio del servicio.

Como conclusión a este escenario, agregar canales alternativos aumenta los resultados operativos y, por ende, económicos de la empresa. Por otro lado, nuestros clientes ingresan en el nuevo mundo de las relaciones empresa-usuario llevándolos a la tecnología de punta. Estos conceptos son útiles para conquistar nuevos clientes bajo un precio menor al valor percibido por ellos mismos, posicionándonos como una interesante opción dentro del mercado. Todo este posicionamiento es la consecuencia de una ingeniería correcta del proceso que reduce los tiempos muertos y aumenta la productividad de los recursos.

Campañas compuestas múltiples

Existe un límite de cantidad de operadores en donde no pueden seguir fusionadas dos campañas. Este valor umbral se establece cuando un agente más en la operación no reduce el porcentaje de utilización por debajo del 90%. En ese instante, la campaña tendrá la suficiente cantidad de gestiones para controlarse sola sin la necesidad de otra que compense sus tiempos de baja demanda. En condiciones normales la cantidad de operadores necesarios para alcanzar este umbral ronda los ocho agentes. Cuando una cuenta alcanza a cubrir su demanda con ese valor de representantes tiene la suficiente autonomía para sostenerse. Este límite convierte una campaña chica en mediana.

Por otro lado, este mismo umbral es el mínimo de agentes que debe disponer una campaña, ya sea simple o compuesta. Es por esto, que si dos campañas combinadas no satisfacen la oferta de ocho agentes, se debe adicionar una tercera para cumplir con esa disponibilidad operacional. Esto beneficia el manejo y el control de las demandas. Sin embargo, todas las cuentas que formen la campaña compuesta deben ser de gestiones sencillas ya que la información necesaria para sus correctas resoluciones debe ser manejada por cualquier operador de la campaña.

Capacitación y desarrollo

Aumentar la capacidad de atención no solo depende de la cantidad de recursos disponibles. La productividad de cada agente es un factor clave en la oferta de nuestro servicio, tanto como el desarrollo de la misma. Nuestros recursos deben tener vigencia y deben estar en constante perfeccionamiento, ya sean humanos, tecnológicos o edilicios.

Una constante capacitación sobre nuestros recursos humanos buscará obtener en ellos un crecimiento constante de sus rendimientos. El principal impacto de ella se verá reflejado en la disminución del tiempo de conversación. Cuando alcancemos altos niveles de resolución de gestión debemos apuntar el foco de nuestras capacitaciones al T.P.G. Este nuevo enfoque logrará bajar el tiempo de gestión y por ende poder resolver más interacciones en el mismo periodo de tiempo. La mejora operativa se verá reflejada en las finanzas de la operación, debido a que con los mismos recursos producimos más gestiones exitosas, manteniendo costos y aumentando facturación.

Por otro lado, el constante mantenimiento y mejorar continúa de nuestros sistemas informáticos puede obtener el mismo impacto que las capacitaciones en los recursos humanos. Idear software de soporte de gestión puede facilitarle la tarea a los agentes reduciendo la curva de aprendizaje y brindarle una herramienta de consulta a los más experimentados. A su vez, el correcto funcionamiento de los sistemas reduce los tiempos de espera del operador frente su computadora, es por esto, que el mantenimiento preventivo de las maquinas debe ser obligatorio, periódico y efectivo.

Finalmente, las instalaciones que manejemos deben tener las mejores condiciones posibles ya que son la cara visible de nuestra empresa hacia la operación. Ambientes pintados, superficies limpias y mobiliario en buen estado favorecen el desarrollo de un ambiente laboral cómodo y ameno. Más allá del incremento en gastos de mantenimiento que se sufra debido a estas decisiones, el entorno laboral de nuestros representantes debe proporcionarles una contención al desarrollo laboral diario, condición necesaria para mantener bajas tasas de rotación del personal. Por otro lado, esta clase de ambientes estimulan la motivación de nuestros recursos y los concentra solo en sus tareas diarias.

Requerimientos Técnicos

Para desarrollar este proyecto, es necesario contar con determinados recursos materiales que fueron mencionados con anterioridad en el trabajo. Los detalles de estos requerimientos serán detallados a continuación acompañados de una breve explicación que los explique.

Locación

Concepto inicial a determinar. No requiere grandes instalaciones específicas, solo los servicios necesarios en un espacio relativamente amplio para instalarse con buenos accesos de transporte. Como resultado de estas condiciones, un inmueble en algún edificio céntrico de la ciudad de Buenos Aires cumple con ellas. El contrato establecido será de alquiler en un principio.

Inicialmente presenciemos una disyuntiva a la hora del lugar donde alojar el proyecto. Como vimos con anterioridad, el interior del país es una buena opción para instalarse debido a las ventajas operativas, económicas e impositivas que ofrecen los gobiernos de las diferentes provincias. Por otro lado, la Ciudad de Buenos Aires reúne a la mayoría de las oficinas de nuestros potenciales clientes.

Para tomar una decisión con respecto a la locación debemos considerar que las ventajas que nos ofrece el interior del país son más rendidoras si contamos con gran cantidad de recursos humanos involucrados en la operación. Esto se debe principalmente a los porcentajes del costo que nos evitamos si nos instalamos en aquellos territorios. Sin embargo, pese a que Capital Federal no ofrezca condiciones tan atractivas, la cercanía con nuestros clientes es un factor determinante a la hora de la selección de la locación.

Como conclusión a este recurso, determinamos instalarnos en primera instancia en Capital Federal, en alguna zona céntrica de fácil acceso (cercanías de estaciones de trenes, subtes y paradas de colectivos). El inmueble requerido puede estar representado por un piso de un edificio apto para oficinas con una superficie mayor a los 150 metros cuadrados y con la posibilidad de alquilar departamentos vecinos en caso de una expansión de la empresa. En esta locación, se desarrollarán las cuentas de los clientes más pequeños que encuentran sus

oficinas en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, a los cuales un acercamiento constante con sus operaciones les servirá como retroalimentación de las mismas.

En segunda instancia, a medidas que desarrollaremos un crecimiento dentro del mercado y en nuestra cartera de clientes, veremos con buenos ojos instalar una segunda oficina en el interior del país donde trasladaremos las cuentas más numerosas que dispongamos. Con este reacomodamiento, seremos capaces de reducir costos a mayor escala y como segunda ventaja, podremos captar los pequeños clientes que estén surgiendo en el interior del país. Es por esto, que zonas en crecimiento industrial como la provincia de San Luis son nuestros objetivos de futura locación.

Mobiliario

Luego de tener un inmueble disponible en donde desarrollar el proyecto, el siguiente paso es amoblar los ambientes de este para el correcto desempeño de la operación. Principalmente se deben disponer boxes de un metro de ancho para las posiciones de los agentes. Deben contar con una altura mayor al metro y medio para evitar la propagación del ruido actuando como barreras sonoras.

Por otro parte, por cada diez puestos de trabajo debemos contar con un escritorio de dos metros de ancho y baja altura para ser ocupado por el supervisor de la campaña. Esa posición si debe estar descubierta en sus costados para que el encargado del sector pueda escuchar las gestiones orales que están realizando sus empleados.

Los sillones dispuestos en la operación también serán una pieza fundamental de mobiliario de la empresa. Una correcta ergonomía de los operadores evitará la fatiga en las tareas cotidianas y preservará la salud física de los mismos, principalmente antes dolencias musculares y traumatológicas. Sillones de altura regulable, con apoyabrazos, regulación de profundidad y con sistemas de contacto permanente, son las condiciones mínimas que estos deben tener para cumplir con su función ergonómica.

Los muebles en salas de estar y comedores deben tener una comodidad extra para que el empleado pueda cambiar su posición de trabajo para descansar su cuerpo y articulaciones. Estos ambientes deben estar lo más aislado posible de la operación para que los agentes

puedan desconectarse por un momento de su ámbito laboral y puedan distenderse en un entorno relajado y confortable. Mesas, sillas, sillones y televisiones entre otros son los artículos necesarios para amoblar adecuadamente estas habitaciones.

Central Telefónica

El próximo paso a realizar es la adquisición e instalación de una central telefónica capaz de recepcionar y controlar las gestiones telefónicas que entren en nuestras campañas. Para instalarla es necesario acordar con la compañía telefónica la capacidad de líneas disponibles (tramas digitales) para dicha central y los requisitos necesarios para la implementación de la misma. Luego, dispondremos de un software que nos permitirá crear los arboles IVR de cada cuenta así como la creación de las campañas que deseemos.

La central telefónica debe ser apta para relacionarse con la plataforma multicanal que requerirá la operación con el fin de controlar todas las alternativas de comunicación bajo el mismo sistema. Por otro lado, este tipo de central, será capaz de realizar las interacciones telefónicas a través de la computadora (mediante el uso de un teléfono virtual – pad) sin la necesidad de equipos telefónicos.

Una ventaja de estos artefactos es la capacidad de ampliar su capacidad de puestos de trabajo. De esta manera, adquiriendo la central telefónica dispondremos de 16 posibles posiciones que en un principio abastecerán la demanda del servicio inicial. Luego, a medida que aumente nuestra cartera de clientes, estaremos en condiciones de agregar extensiones de la central que incrementará la cantidad de puestos tolerables.

Debemos considerar que un puesto de trabajo es capaz de albergar dos operadores diarios como mínimo debido a que su uso se extiende a lo largo de toda la jornada laboral, en principio doce horas, mientras que los turnos de los operadores duran solo seis. Es por esto, que los puestos necesarios para la operación es el máximo de representantes en un mismo turno. Esto aplica para disposiciones físicas, puestos de trabajo y licencias.

Plataforma multicanales

Esta herramienta será la responsable de la tecnología de punta en cuanto a canales de comunicación. Existe una extensa cantidad de proveedores de estas plataformas que son capaces de compactar las interacciones por las diferentes vías de comunicación bajo un mismo software.

La combinación de gestiones simultáneas es una de las características que las destaca, en donde una persona puede realizar más de una interacción al mismo tiempo. Esta opción nos será de gran utilidad para aprovechar los tiempos ociosos dentro de la operación, como a su vez, el almacenamiento de gestiones como los mails. De esta manera, podremos disponer que cada operador pueda recibir una llamada telefónica mientras gestiona un chat o responde un mail.

Dependiendo el proveedor del software, varía la comercialización del mismo así como su manera de operar. En algunos casos, estos sistemas se comercializan por licencias con un costo fijo inicial y un abono periódico para el mantenimiento de estas mismas. Estas plataformas suelen ser 100% virtuales y no requieren la instalación de hardware que incrementa el costo inicial de implementación.

Por otro lado, encontramos las plataformas “mitad software, mitad hardware” en donde el proveedor debe instalar un servidor en nuestras oficinas para el funcionamiento de la herramienta. Este tipo de tecnología es la más antigua debido al requerimiento de equipos tangibles. Por otro lado, el gasto en la compra e instalación de estos, corre por cuenta de nuestra empresa, aumentando el capital necesario inicial.

Los servicios de reportaría y control de gestión son una opción adicional a la herramienta. Aprovechando la implementación de una plataforma virtual como la mencionada, sería oportuno disponer también de estos servicios adicionales para no tener que integrar un software de seguimiento diferente al sistema implementado. Con esta plataforma en combinación con la central telefónica mencionada con anterioridad estaremos en condición de comenzar la operación de nuestra empresa.

Artículos electrónicos

Continuando con la línea tecnológica, se alcanza a la disposición de equipos electrónicos que utilizará cada operador. Una computadora con alto rendimiento capaz de procesar los programas y sistemas que requiera la actividad, es fundamental para el trabajo operativo que desarrollaremos.

En los puntos anteriores marcamos como factor importante el dinamismo que deben presentar los sistemas de gestión que fuimos marcando como requerimiento en la operación. El vínculo entre esos sistemas y los agentes es el equipo informático que ellos manejen, es por esto, que maquinas nuevas con procesadores de calibre hacen posible que esta relación sea lo más armónica posible.

La inversión inicial de estos equipos es alta, pero veremos los resultados operativos en el ahorro del tiempo de gestión que surja de los nulos periodos de espera de conexión entre las terminales y las bases de datos. Consideremos que una operación rápida, simple y efectiva se obtiene considerando esos tiempos muertos de espera también.

Por otro lado, la adquisición de los hardwares que posea cada computadora, impactan en la ergonomía de la tarea. Headset, mouse, teclado y monitor deben ser artículos ergonómicos capaces de no fatigar al operador mientras se desarrolla su jornada laboral.

Los Headsets involucrados deben ser mono-auriculares con el fin de poder descansar temporalmente un oído mientras se utiliza el otro. A su vez, poder escuchar su voz más fácilmente a comparación del bi-auriculares, favorece la reducción de la contaminación sonora del ambiente.

Los mouses y teclados deben tener forma ergonómicas especialmente adaptados a las manos del operador para que puedan reposar mientras se utilizan. Un mouse-pad por posición evita lesiones de muñeca que suelen ocasionar largas licencias debido a la imposibilidad de parte del operador de maniobrar su mano.

Finalmente, el monitor instalado en cada posición debe tener una alta resolución con tecnología LED. Esto evita el cansancio visual del operador a lo largo del día y en segundo lugar ahorra espacio físico en comparación a otro tipo de pantalla.

Ambientes

Dentro de la superficie que comprende el inmueble que disponemos no solo debemos considerar el sector que demanda la operación de la empresa. Debemos considerar diferentes ambientes necesarios para el desarrollo del proyecto tales como oficinas administrativas, comedores, salas de descanso y baños.

Pese a que el core del negocio se encuentre en el área operativa, existen diferentes actividades de soporte que merecen un espacio físico en donde desarrollarse. Sistemas, Recursos Humanos, Contabilidad, marketing, ventas, finanzas, legales, entre otros, son tareas que actúan como soporte de las primarias, más allá de que se puedan tercerizar la gran mayoría de estas, debemos considerar el espacio físico que demandará el sector administrativo.

Estas oficinas, serán más amplias que los escritorios de los representantes de primera línea en una relación 2 a 1. Es por esto que se disponen cuatro metros cuadrados por empleado administrativo. Para separar la contaminación sonora que genera operaciones y que esta no influya en el desarrollo laboral del sector de oficinas, se dispondrá una pared vidriada que servirá de barrera contra el sonido.

Uno de los ambientes con el que debemos contar es un comedor dentro empresa. En este, los empleados almorzarán dentro de sus horarios laborales. Es importante una distribución de muebles que aproveche los espacios y permita a las personas comer con una comodidad media-baja. Este último concepto tiene el fin de evitar largas estadías de los empleados en este sector facilitando la rotación de personas en él, por ende el tamaño que necesitemos será menor.

Los baños en las instalaciones se calculan 10 a 1 en relación a las personas que trabajan en ellas. Es por esto, que la superficie que abarca este ambiente es un factor a tener en cuenta en actividades tan numerosas. Los sanitarios deben ser habitaciones pequeñas e inocuas en donde, al igual que el comedor, el empleado este obligado a destinar el menor tiempo posible en ellos.

La última instalación que desarrollaremos es la sala de estar. En ella los empleados podrán distenderse y relajarse en sus tiempos libres. Sillones cómodos, entretenimientos y un ambiente de tranquilidad son las claves para que las personas puedan despejarse y mantenerse concentrados a la hora de volver a sus trabajos. Este ambiente será el lugar donde incentivaremos la permanencia del staff cuando tiene sus periodos de descanso.

Instalaciones

El último peldaño de los recursos materiales necesarios para el desarrollo del proyecto son las instalaciones especiales que debemos contar para lograr una operación correcta dentro de los estándares de seguridad e higiene.

La iluminación, como ampliamos en el modulo de seguridad e higiene, es un factor importante a la hora de planificar la instalación. Debemos aplicar una buena distribución de las fuentes de luz dentro del establecimiento para obtener una densidad lumínica constante en toda la superficie del mismo. Si desatendemos este punto, fomentaremos posibles fatigas oculares en nuestros empleados a causa de la heterogeneidad fotogénica del ambiente.

Por otro lado, se mencionó que alto niveles de contaminación sonora afectan la productividad del agente y estresan la actividad, es por esto, que se dispondrá de un sistema de paneles acústicos que absorberán las vibraciones generadas, con el fin de evitar rebote contra los cuerpos de la habitación generando ese ruido molesto. Este sistema se instala sobre techos y paredes y se compone por placas de goma espuma, un material fácil de utilizar y económico.

El último punto a desarrollar dentro de este análisis es la instalación de un aire acondicionado central. Los ambientes donde se desarrollarán las diferentes actividades de nuestra empresa deberán contar con un flujo de aire en constante movimiento. Esta circulación evita el envenenamiento del aire y entrega oxígeno constantemente fomentando la atención y el bienestar en el empleado.

La temperatura ambiente también será controlada por este sistema central con el fin de mantener un recinto agradable. La instalación de este equipo permite, a su vez, controlar todo el circuito desde un mismo tablero de comando, regulando el costo eléctrico resultante.

Recursos Humanos

El siguiente paso en el dimensionamiento de la operación es determinar las diferentes posiciones que debemos ocupar mediante la contratación de empleados. En principio tenemos las actividades primarias que requieren personal de primera línea para llevarlas a cabo. En este punto en particular, deberemos considerar los representantes de primera línea del centro de atención, los supervisores de los mismos y el jefe de operaciones.

En cuanto a las actividades secundarias que rodean la principal, contabilidad, recursos humanos, Sistemas, marketing, legales, análisis y ventas son los sectores que deberán tener representantes dentro de nuestra empresa. A continuación detallaremos cada área y los perfiles necesarios para cada posición.

Operaciones

Este área estará compuesta por un jefe de operación que comandará todas las cuentas que se desarrollen en la gestión y un supervisor por cada campaña formada (aproximadamente un supervisor entre 12 y 15 agentes) con el objetivo de mantener los niveles de calidad de cada cuenta y asesorar a sus reportes eficientizando la tarea.

En la base de la pirámide encontramos a los operadores que representarán la primera línea del área. Ellos serán los responsables de gestionar las interacciones que surjan en cada campaña de manera eficiente y efectiva. Buscaremos agentes capaces de operar bajo estas condiciones de gestión, para lo que se necesita experiencia previa en el puesto. Es por esto, que aprovecharemos las personas que pertenecieron a la industria en su auge y hoy, debido a la reducción de la demanda, ya no se desarrollan más laboralmente en este mercado.

Por otro lado, considerando la alta capacitación que se deberá destinar en nuestros recursos y la dificultad de encontrar empleados de primera línea calificados para desarrollarse en nuestra empresa, tenemos que promover la baja rotación. Para lograrlo, se debe combinar un ambiente saludable y motivante con un sueldo digno de la actividad que ejecuta.

Los supervisores de cada campaña pueden ser promovidos desde primera línea a medida que desarrollen sus actividades satisfactoriamente, siendo esta la fuente más importante de perfiles de este tipo.

Ventas y Marketing

La comercialización de nuestro servicio estará a cargo de estas dos tareas unificadas en la misma área. Previamente a lanzar el proyecto al mercado, Ventas en conjunto con Marketing tienen que asegurar una cartera de potenciales clientes inicial con la cual comenzar las actividades de la empresa.

Luego de conquistar nuestros primeros clientes, comenzará activamente la influencia de marketing en nuestro negocio. Esta actividad tendrá dos focos principales, uno externo y otro interno. El primero apunta a estudiar y atraer el mercado que nos rodea, es decir, trabajar el mercado meta. Su fin será generar propuestas atractivas para esos clientes y generar la necesidad de nuestros servicios en ellos. El segundo foco es el Marketing Interno, su objetivo es formar un buen clima laboral entre los empleados, esta tarea es el eje humano de trabajo de los factores activos para una baja rotación.

El responsable de ventas tendrá como fin comercializar nuestros servicios ofrecidos en el mercado. Como segunda actividad primaria, deberá realizar feedback de las respuestas de los clientes para conformar propuestas más atractivas al mercado en conjunto con el resto de las áreas.

En el comienzo de las actividades, nuestro staff será pequeño y un representante para cada función será suficiente para llevarlas a cabo. En una distribución más en detalle, el responsable de marketing será reporte del encargado del sector de ventas debido a que el primero debe estar coordinado a los servicios que comercialice el segundo.

Con la estrategia establecida en el estudio de mercado, Ventas incurrirá en el mercado en una primera instancia previa al lanzamiento del proyecto. Ese será el puntapié inicial del mismo y lo que determinará la viabilidad del negocio en el mercado, ya que, de no tener un resguardo económico importante, debemos tener un riesgo de no prosperidad suficientemente bajo para evitar pérdidas económicas.

Una vez lanzada la empresa, el marketing y las ventas durante el primer año estarán enfocados a las pequeñas cuentas del mercado, sobre todo a clientes que no tercericen su servicio actualmente. Una vez superado ese periodo, extenderemos nuestro mercado meta a

empresas de tamaño medio-grande capaces de generar fuertes ingresos debido a la cantidad de gestiones que demanda el servicio. Al expandir nuestro universo de clientes potenciales, deberemos contar con un aumento en estos sectores para poder hacer foco en menos cantidad de cuentas por vendedor y, como consecuencia, aumentar el porcentaje de éxito.

Sistemas (I.T.)

Esta gerencia será responsable de dos tareas principales, tele-comunicaciones y aplicaciones. La primera se encargará del mantenimiento y la constante mejora de los diferentes trazados de comunicación que posea la empresa para con el exterior. Por otro lado, aplicaciones se encargará del desarrollo y mejora continua de las herramientas informáticas que dispondrán nuestros empleados para llevar a cabo sus tareas cotidianas.

Un responsable de realizar el seguimiento y el mantenimiento de todas las tramas de comunicación que utilice la empresa será suficiente en una primera instancia para cumplir con esta tarea. Controlar las líneas telefónicas, las conexiones de fibra óptica y la conectividad computadoras-central serán sus actividades diarias entre otras.

Una tarea relevante de tele-comunicaciones será la creación de los arboles IVR para cada cuenta con interacciones ACD. En este punto, cada línea telefónica que trabajemos tendrá un tratamiento previo al representante realizado por sistemas de respuesta de voz interactiva. Estos tratamientos consisten en mensajes grabados en la central que pueden tener dos tipos de fin, promocionar productos de la marca (de nuestros clientes) o informar algún anuncio que debe ser obligatorio de reproducir en cada interacción sea con un representante o con nuestra central. De esta manera, estaremos abriendo un nuevo canal de marketing para las empresas que nos contratan y a su vez, ahorrarnos tiempo de gestión que reducen el tiempo de conversación.

Aplicaciones enfocará sus tareas al desarrollo y posterior mejora continua de los software de gestión que dispondrán nuestros empleados. Estas herramientas serán tanto las que utilice administración para el desarrollo de la empresa como las que utilicen los operadores de primera línea para la gestión de sus interacciones.

En primer lugar, los supervisores y analistas de operaciones deberán contar con un programa informático capaz de controlar y medir el rendimiento de los representantes y, en un nivel superior, las métricas más importantes respecto a las campañas que poseemos. Usualmente se conoce como sistema de seguimiento (SS). Este tipo de software informático generalmente viene integrado con la plataforma multicanal que aplicamos a nuestra operación, lo que evita el desarrollo, sin embargo debemos contar con un mantenimiento constante para obtener la información que requiere la actividad.

Un segundo sistema de gestión será necesario para asentar todas las interacciones que realizan nuestros operadores, denominado software de traza (ST). Gracias a él podremos realizar una trazabilidad de cada llamada obteniendo información valiosa para el feedback hacia nuestro clientes y que, por otro lado, servirá como soporte de facturación, donde se detallará cada interacción facturada con su respectiva resolución. A través de este sistema, podremos gestionar análisis de comportamiento del mercado de nuestros clientes para que estos puedan recibir información brindada por sus propios usuarios y recolectada por nuestra operación.

Finalmente la última herramienta que debemos desarrollar es un software de soporte de gestión o software de Resolución (SR). Su función será la de asesorar a nuestros operadores en las interacciones que reciban sin la necesidad de recurrir a un supervisor. La modalidad de uso, estará compuesta por una interfaz en donde el agente seleccione la cuenta que está tratando, luego el motivo de la consulta o reclamo del usuario y finalmente, una lista de soluciones para cada tipo de gestión. A medida que vayan surgiendo nuevos motivos y a su vez, nuevas soluciones, el agente (con posterior aprobación del supervisor) podrá agregar la resolución de la nueva gestión a este software para que el próximo representante que se enfrente a la misma consulta, pueda solucionarlo de la misma manera.

Estos últimos dos sistemas estarán sincronizados entre sí y uno responderá a la información cargada por el otro. Por ende, las gestiones que se consulten en el software de campo, replicarán en el software de calidad y quedarán registradas por esta herramienta para su posterior análisis. En este último estudio podremos apreciar la cantidad de gestiones que ingresaron en cada motivo, la resolución que resolvió el tema y hasta el usuario que llamó.

El flujo de información sería el siguiente: la gestión ingresa por cualquier canal y el software de seguimiento empieza a registrar las métricas de la llamada (canal de ingreso, procedencia, tiempo de conversación, tiempo en cola de espera, velocidad de respuesta de la llamada, etc.). Esta información se irá almacenando en bases de datos, en el SS en sí y en el software de Traza de la empresa.

Una vez que el cliente sea atendido por nuestros operadores, ellos podrán conocer toda la información que produjo el usuario desde que ingresó a nuestro centro de atención. En caso de conocer el número de teléfono o el IP de donde proviene la interacción, el agente podrá contar incluso con toda la información que generó ese mismo cliente en una gestión anterior.

Luego de realizar la consulta, el agente utilizará el software de resolución para que sea soporte de la respuesta que le está brindando al usuario que se comunicó. Cuando esa gestión finalice el SR guardará automáticamente la solución de esa interacción junto al resto de la información generada en el ST.

Esta relación queda representada por el siguiente gráfico:

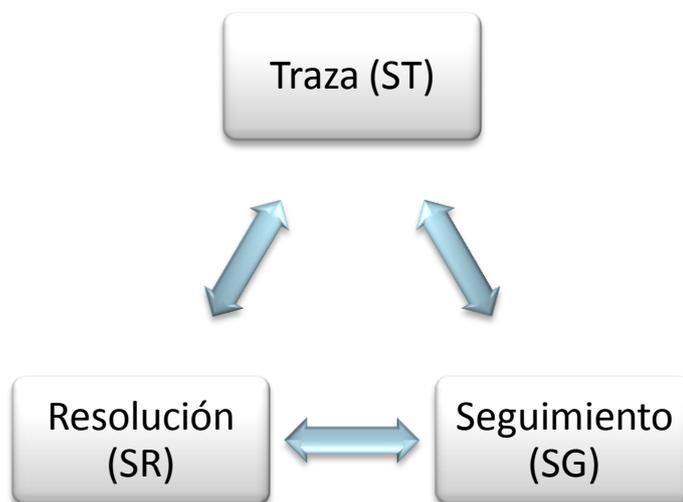


Ilustración 13 - Interrelación de sistemas

Los tres sistemas están intrínsecamente comunicados ya que cada uno produce información, la almacena y comparte con los otros dos. La correcta sincronización entre estas herramientas será responsabilidad del encargado de aplicaciones.

Recursos Humanos

Las actividades que realizará esta área serán tercerizadas en consultoras de recursos humanos capaces de conseguir y seleccionar el potencial personal de nuestra empresa. Debido al pequeño tamaño de nuestra empresa y a la creciente actividad que demandará este sector debido a la incorporación de nuevas cuentas, determinamos como estrategia delegar la responsabilidad a una empresa focalizada en esta actividad para nosotros poder concentrarnos en nuestra operación.

La forma de trabajo utilizada en este punto será recurrir a alguna empresa consultora a la hora de incorporar empleados a nuestras primeras líneas. Ella se encargará de seleccionar los postulantes más capaces y conectarlos con los supervisores de la operación demandante de ese puesto. Con el visto bueno del supervisor, pasará a una última instancia de aprobación a manos del jefe de operaciones. Luego de superar las tres etapas del proceso, la consultora realizará las gestiones necesarias para la contratación (temporal o permanente) del empleado.

Luego de la estabilización de la empresa, nos dispondremos a formar un staff de recursos humanos para la gestión de los empleados de la organización. En una primera instancia, esa actividad será desarrollada por el responsable del marketing interno.

Legales

Corresponde a otra actividad que será tercerizada en un estudio de abogados. Temas primordiales como denuncias laborales, sindicalización o demandas comerciales, serán delegados a algún estudio con la experiencia necesaria para manejar estos asuntos paralelamente a la actividad principal de la empresa sin perder el foco en esta.

Todos los temas legales que se desarrollen en la empresa, así como, la creación legal de la misma estarán en manos de un estudio en constante relación con nuestra organización. Al igual que ocurría con Recursos Humanos, las consultoras actuarán como soporte a la hora de tomar decisiones que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.

Con necesidad, debemos tratar el tema de la sindicalización de nuestra empresa para evitar problemas gremiales y contractuales al establecer los vínculos laborales con nuestros empleados. Es por esto, que RR.HH. deberá estar en sintonía con el área de legales.

Contabilidad

Las tareas contables se llevarán a cabo a través del área de contabilidad y finanzas que estará integrada por dos personas al comienzo de operación. Sus actividades principales serán el seguimiento contable de los movimientos económico de nuestra empresa, la liquidación de sueldos, el manejo de capital, entre otras.

Consideramos importante poseer esta actividad dentro de nuestra empresa ya que es una alternativa poder tercerizarla también. Sin embargo, al ser un flujo de dinero bastante alto el que se maneja, preferimos contar con esta área puertas adentro.

Este sector formado por dos personas contará con un profesional en contabilidad capaz de llevar adelante las actividades anteriormente mencionadas y que a su vez, será el responsable del área. Por otro lado, un analista contable llevará a cabo las tareas más sencillas siendo el soporte de su superior.

Reporting

Este sub-sector estará a cargo de los análisis que se desarrollen a partir de las gestiones del centro de atención al cliente. Responderán al jefe de operaciones y tendrán como objetivo medir las actividades llevadas a cabo por la operación. Encontramos en este grupo dos tipos de analista, analistas de calidad y de operaciones.

El analista de calidad cumplirá la función de monitorear el trabajo de los operadores. Su misión será encontrar desvíos en la gestión de las interacciones que recibimos día a día. Cada operador será auditado cuatro veces al mes con el fin de mantener una alta calidad de servicio. Las auditorias podrán desarrollarse tanto en gestión telefónicas como escritas obteniéndose el mismo resultado. Los desvíos encontrados serán marcados en los agentes con el fin de corregirlos. Aproximadamente, un analista de calidad puede auditar hasta a 40 representantes de primera línea.

Otra función desarrollada por este empleado será encontrar incoherencias u oportunidades de mejora en el sistema de resolución. Es por esto, que deberá estar en contacto permanente con el responsable de Aplicaciones.

Finalmente, en conjunto con los supervisores de cada campaña, el analista de calidad estará a cargo de las capacitaciones para los representantes ya sean nuevos o antiguos. El fin es mantener a nuestro staff de primera línea actualizados con la última información de cada cuenta.

Por otro lado, el analista de operaciones será el encargado de manejar la información de las bases de datos con el fin de obtener las métricas o indicadores que midan el rendimiento de cada campaña y cada operador. Determinar desvíos desde el lado operativo, prevalecen más aún que los desvíos de calidad, debido a que impactan directamente en la facturación. Es por esto que los análisis de productividad individual y de campaña deberán ser realizados diariamente con el objetivo de conocer el rendimiento de nuestra operación.

A su vez, el seguimiento de las métricas productivas será proyectando en tiempo real en monitores en las áreas operativas. El control de estos indicadores estará a cargo de este analista que podrá asesorar activamente en las acciones que tomen el jefe de operación en conjunto con los supervisores de cada campaña ante eventuales desvíos.

En cuanto al análisis de los operadores, el analista de operación deberá dictaminar los estándares medios que posee cada operador y compararlo con el valor promedio de cada concepto. De esta manera, una vez terminado el mes, a partir de la información obtenida de estos análisis, se determinará el bono productivo que perciba cada operador acorde al trabajo desarrollado en el periodo.

Finalmente, este analista de operación será el que estudie la información provista por el software de traza, que posterior a su procesamiento, estará en condiciones de ser enviada nuestros clientes. En este envío, se detallarán los motivos de contacto más comunes y las tendencias que surjan del mercado con el que conviven.

Director

El responsable máximo de la empresa, estará a cargo de las decisiones estratégicas y los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo. Sus reportes serán los responsables de cada sector y en una primera instancia formará parte de cada proceso que se realice dentro de la empresa. Motivar, dirigir e inspirar son las tareas complementarias que deberá realizar.

Innovación y desarrollo

Este equipo especial, estará compuesto por el jefe de operaciones, el de contabilidad, el responsable de ventas, el de marketing, el encargado de aplicaciones y los analistas de calidad y operación. Su objetivo será desarrollar nuevas alternativas del servicio, ya sea para optimizar el ya existente o crear propuesta innovadoras.

El grupo ID será el encargado de procesar las demandas del mercado en constante cambio, y para detectar tempranamente esas necesidades, es adecuado poseer gente de todos los sectores para poseer diferentes fuentes de información y puntos de vista. Una vez encontrada una oportunidad en el mercado o en la operación, cada integrante a partir de su actividad principal, deberá medir el impacto de esa oportunidad en la empresa.

Con este grupo formando reuniones periódicamente, logramos satisfacer la inteligencia empresarial necesaria para el crecimiento de nuestra organización.

Lay Out

Acorde a todos los conceptos que fuimos tratando en esta última unidad, debemos establecer una distribución del espacio físico que requerirá la empresa cuando sea lanzada. El motivo final será determinar la superficie que deberá contar la oficina donde será instalada la empresa.

Establecemos para el comienzo de actividades, espacio para 40 operadores de primera línea liderados por un equipo de 3 supervisores. En cuanto al espacio administrativo, 10 posiciones serán necesarias para cubrir la demanda de operaciones, ventas, marketing, IT, contabilidad, reporting y directiva. El total de puestos totales necesarios asciende a 53, siendo 13 escritorios y 40 boxes.

En cuanto al resto de las instalaciones, dos baños para 3 personas cada uno serán suficientes para cubrir la relación personal-sanitarios. Un comedor para 12 personas y una sala de estar para 6 conforman el total del espacio empleado por la empresa en una primera instancia.

La superficie total necesaria asciende a 200 mts cuadrados.

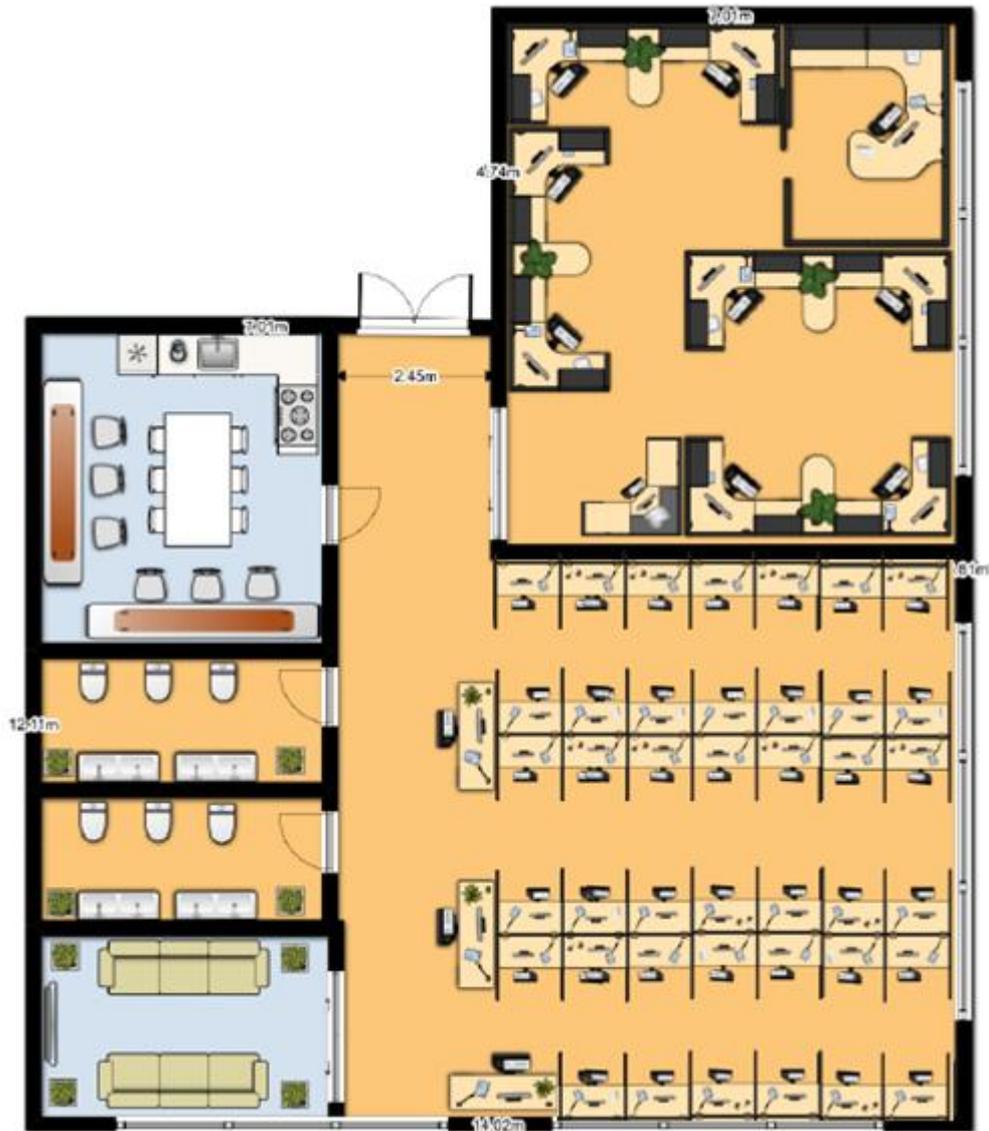


Ilustración 14 - Lay Out

Control y seguimiento

Con la planificación realizada y la implementación concluida, procederemos a realizar las métricas de seguimiento, necesarias para realizar el control de la empresa. De esta manera, estaremos cerrando el círculo de mejora continua propuesto en las estrategias, utilizando los

indicadores diseñados para comparar los resultados obtenidos en el desarrollo del negocio contra los estipulados en la planificación.

Para desarrollar los controles necesarios, dividiremos las métricas en dos etapas. La primera incluirá los indicadores propios de cada cuenta y campaña para medir puntualmente el desempeño de sus equipos, estas métricas se denominarán Control de Campo (C.C.). En segunda instancia, con una visión más general de la empresa, analizaremos los principales indicadores que miden la performance del negocio. Este Control General (C.G.) estará representado por la utilización de un tablero de mando.

Control de Campo

Esta instancia será monitoreada principalmente por el analista de operación y los supervisores de cada campaña. La función que cumple este control es detectar posibles desvíos que pueda sufrir una campaña o una cuenta en particular. Es por esto, que cada responsable deberá contemplar estas métricas periódicamente en el transcurso del día para, en caso de ser necesario, realizar contingencias apropiadas.

Como controlador general, el analista se abocará a realizar seguimiento sobre todas las campañas activas como segundo filtro de control. Por otro lado, los cierres diarios que se realicen y la información general de cada cuenta será transmitida tanto al jefe de operaciones como a nuestros clientes, tarea desarrollada por este reporting. Debido a la importancia de captar los desvíos lo antes posible, existirán televisores en operaciones que indicarán el estado actual de cada métrica.

Los indicadores principales de cada campaña serán los siguientes:

- **Distribución de gestiones por canal:** indica la cantidad de interacciones que se realizaron en esa campaña, rotuladas por el canal de ingreso.
- **Duración de gestión promedio por canal:** Refiere al tiempo promedio que lleva solucionar una interacción en cada canal.
- **% Service Level general y por canal:** cantidad de gestiones que se conectan dentro del umbral del servicio exigido por nuestros clientes. Este valor corresponde a la calidad que nos demandan nuestros clientes, por lo que se

transforma en un indicador clave. Se exhibe un nivel de servicio general y otro puntual por cada vía de comunicación.

- **% abandono general y por canal:** Para los canales que pueden abandonar clientes como el telefónico o el chat, muestra la cantidad de llamadas perdidas que no pudimos gestionar. A parte de ser considerado una baja calidad de servicio, son interacciones que no se facturan.
- **ASA y AAT general y por canal:** el primero refiere al tiempo promedio que tardamos en responder la gestión mientras que el segundo nos muestra el tiempo promedio que tarda el cliente en cortar la comunicación antes de conectarlo. En el caso de los canales que no poseen abandono como el mail y redes sociales, el ASA será nuestro principal indicador junto al nivel de servicio.
- **% de utilización de los operadores:** el indicador más importante operativo. Como el nivel de servicio refleja calidad, esta métrica refleja eficiencia. Indica la relación entre el tiempo que los operadores destinan a resolver gestiones sobre la jornada laboral completa. Considerar que, debido a los tiempos de distención que posee cada operador (10% del tiempo total) no se podrá nunca superar el 90% en este indicador.
- **Relación demanda-Oferta:** indica la correlación entre la distribución de interacciones entrantes y los agentes disponibles para gestionarlas. Un bajo resultado en esta métrica refiere a una mala distribución de recursos.

Exhibidos los siete indicadores principales del control de operaciones, debemos establecer umbrales de tolerancia, los cuales actúan como fronteras de éxito para los valores de cada métrica. Estos umbrales bien pueden ser proveídos por nuestros clientes como una demanda de calidad mínima o ser establecidos por la operación para cumplir con cierto nivel de eficiencia.

Para concluir con el Control de Campo, procederemos a mostrar una posible interfaz de la herramienta. Como su función es alertar de forma rápida, clara y concisa a los responsables de la operación, este software tiene una interfaz amigable para sus usuarios con el fin de que hasta los mismos operadores perciban el estado general de la cuenta y vean los

resultados de su trabajo. A continuación observaremos el aspecto de esta herramienta vinculada con los tres sistemas informáticos:



Ilustración 15 - Tablero de Control de Campo

Control General

La importancia de realizar un seguimiento constante de los resultados que vayamos obteniendo a lo largo del desarrollo del negocio, es un factor clave para corroborar el éxito de nuestra empresa y la concordancia con la planificación que realizamos. Es por esto, que implementamos un tablero de comando general capaz de recopilar las métricas más relevantes que surjan del día a día de la empresa.

En primer lugar establecemos cuatro Objetivos principales a partir de cada pilar de nuestra empresa que conforma la misión: *la satisfacción de nuestros clientes a partir de nuestra operación, impacta positivamente en nuestras finanzas, promoviendo el crecimiento y desarrollo de nuestra empresa y nuestros empleados.*

De esta manera, desarrollamos el objetivo general perteneciente a cada eje:

- **Cientes:** Satisfacer las condiciones de contratación.
- **Operación:** Cumplir con los estándares de eficiencia operativa de la compañía.
- **Finanzas:** Percibir beneficios económicos.
- **Crecimiento y desarrollo:** Alinear el crecimiento de la empresa con el desarrollo de nuestros empleados.

A partir de los objetivos establecidos, crearemos métricas capaces de medir cuantitativamente el cumplimiento o no de la planificación. Cada pilar tendrá tres indicadores representativos que serán analizados y posteriormente utilizados para la toma de decisiones por parte de la cúpula empresarial. Si a cada métrica le ponemos una meta que cumplir y representamos todo en una sola tabla, obtenemos lo siguiente:

		Objetivos	Indicadores		
Pilares	Cientes	Satisfacer las condiciones de contratación	Cumplimiento de Service Level	FCR	% de gestiones perdidas
			100%	>90%	< 5%
	Operación	Cumplir con los estándares de eficiencia operativa de la compañía	Duración de gestión	Q de gestiones	% de utilización
			< forecast	> forecast	>85%
	Finanzas	Obtener beneficios económicos	Rentabilidad	Costo por Gestión	Ingreso mensual
			>35%	< forecast	> forecast
	Crecimiento y desarrollo	Alinear el crecimiento de la empresa con el desarrollo de nuestros empleados	% de rotación trimestral	Incremento de gestiones	% de personal capacitado en el Q
			< 5%	> forecast	>90%

Tabla 6 - tablero de mando

Sin embargo, para generar una interfaz más sencilla y fácil de entender, representamos los mismos conceptos que la tabla anterior en un tablero de mando, capaz de exhibir la información deseada:

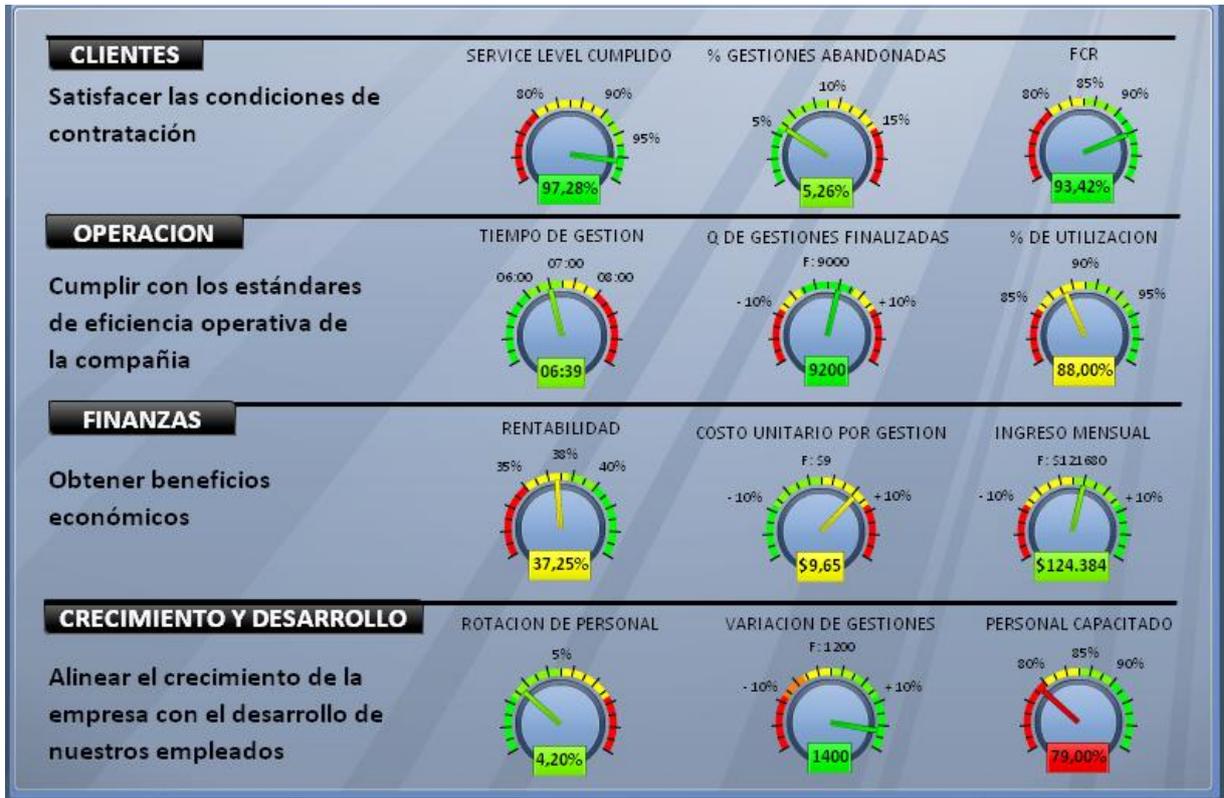


Ilustración 16 - Tablero de Control General

Los indicadores que establecimos intentan representar el funcionamiento de la empresa en todo su ancho. A continuación, explicaremos que podemos observar en cada uno de estas métricas para concluir con el segmento de control:

1. Clientes: Aspecto referido al servicio que perciben nuestros usuarios

- 1.1. Cumplimiento de service level: representa el porcentaje de cuentas que cumplimos con el nivel de servicio propuesto. Exigimos poseer un 100% de efectividad, es decir, cumplir con la calidad que nos exigen todos nuestros clientes.
- 1.2. FCR (Resolución en el primer contrato): poseer una alta eficiencia de resolución en una primera interacción sin provocar una segunda para solucionar la misma gestión.

El valor buscado es mayor al 90% debido a que no se puede garantizar una efectividad total debido a factores ajenos tales como la percepción del usuario.

- 1.3. % de gestiones perdidas: este indicador refiere a las interacciones que no logramos recibir debido a una deficiencia en nuestra operación. Este valor puede ser impuesto por el cliente pero generalmente se busca no superar el dígito de abandono. Buscaremos trabajar en niveles menores al 5% para satisfacer todas las demandas.

2. **Operación**: refiere a los procesos internos que desarrolla la compañía para su funcionamiento.
 - 2.1. Duración de gestión: es el tiempo promedio que lleva resolver una interacción no importa el canal. Mientras menor sea esta duración, mayor cantidad de gestiones podremos manejar. Poseemos un forecast trimestral de este valor, el cual tenemos que cumplir para mantener la rentabilidad.
 - 2.2. Cantidad de gestiones: cantidad de interacciones totales que concluimos en el periodo. Depende directamente de la cantidad de clientes que cuentan con nuestro servicio y la demanda de cada uno de estos. Debemos superar la estimación realizada a la hora de la planificación.
 - 2.3. % de utilización: representa el tiempo destinado a resolver interacciones sobre el tiempo total que disponemos los operadores. Se establece un porcentaje mayor al 85% para asegurar la eficiencia operativa.

3. **Finanzas**: incluye los principales indicadores económicos que rigen a la empresa.
 - 3.1. Rentabilidad: porcentaje de ingresos en relación a los egresos. Pese a que en los primeros trimestres no podremos generar rentabilidad positiva, debemos tender a superar el 35% incluyendo la duración entera del proyecto.
 - 3.2. Costo por gestión: La suma de los costos totales sobre la cantidad de interacciones concluidas nos ofrece una rápida relación con el precio de venta. El costo unitario por gestión tiene un forecast determinado dependiendo el trimestre.

- 3.3. Ingreso mensual: representa el valor económico que percibe la empresa a partir de los servicios brindados. Este concepto también debe cumplir con las proyecciones realizadas.
4. **Crecimiento y desarrollo**: Etapa referida a la evolución de nuestra compañía y nuestros empleados.
- 4.1. % de rotación de personal: representa la cantidad de empleados que dejaron sus puestos de trabajo en el último periodo respecto al total de personas en la empresa. El valor buscado es estar por debajo del 10% anual.
- 4.2. Incremento de gestiones: refiere al total de interacciones resueltas en comparación al periodo anterior. Debemos cumplir la cantidad planificada para asegurar la rentabilidad y el crecimiento sostenido.
- 4.3. % de personal capacitado: refiere a los operadores con capacitación realizadas en el periodo analizado. Destacamos la importancia de mantener a nuestro personal en mejora continua, es por esto que establecimos un piso del 90% trimestral de empleados con coaching realizado.

Resultados

La etapa final del trabajo va a estar abocada a los resultados económicos generados por el desarrollo proyecto. En una primera instancia, estudiamos el mercado y determinamos nuestros clientes meta y que herramientas debemos utilizar para alcanzarlos. Luego, mediante un análisis de factibilidad técnica, comprobamos la viabilidad operativa de las herramientas propuestas. Por otro lado, determinamos los recursos necesarios para lograr la realización completa del negocio. Con estos conceptos combinados estamos en condiciones de realizar el análisis económico-financiero que completará el último eslabón del proyecto.

En una primera instancia, debemos enumerar los recursos materiales necesarios para lanzar el proyecto, así como sus costes y cantidades exigidas de cada uno. A continuación, detallaremos esta lista con sus valores correspondientes para iniciar la operación con 16 posiciones debido a la baja demanda en un principio:

Concepto	cantidad	precio unitario		totales	
		dólares	pesos	dólares	pesos
central telefónica	1	\$ 2.000		\$ 2.000	\$ 0
placa para 16 puestos	1	\$ 500		\$ 500	\$ 0
cableado para 16 puestos	16		\$ 900	\$ 0	\$ 14.400
luminaria	50		\$ 420	\$ 0	\$ 21.000
acusticidad	200		\$ 100	\$ 0	\$ 20.000
box	16		\$ 700	\$ 0	\$ 11.200
Sillón	26		\$ 300	\$ 0	\$ 7.800
Sillón 3 cuerpos	2		\$ 1.200	\$ 0	\$ 2.400
televisión	2		\$ 3.900	\$ 0	\$ 7.800
computadora	30		\$ 3.000	\$ 0	\$ 90.000
escritorios administración	10		\$ 1.000	\$ 0	\$ 10.000
Escritorio supervisión	2		\$ 600	\$ 0	\$ 1.200
Mesa	1		\$ 1.500	\$ 0	\$ 1.500
Sillas	6		\$ 180	\$ 0	\$ 1.080
barras	2		\$ 700	\$ 0	\$ 1.400
Banqueta para barra	6		\$ 240	\$ 0	\$ 1.440
aire central	1		\$ 30.000	\$ 0	\$ 30.000
Total				\$ 2.500	\$ 221.220

Tabla 7 - Inversión material inicial (US\$ 1 = \$ 6,7)

Con el presupuesto anterior, estamos en condiciones de poner a punto el inmueble para comenzar con la actividad. La oficina alquilada de 200 metros cuadrados dispuesta para desarrollar la empresa, tiene un costo mensual de \$13.000.

Durante el primer trimestre se realizará el reacondicionamiento de la plaza empresarial. La planificación establecida indica que en el transcurso de los tres meses las oficinas deben estar listas para comenzar con la actividad. Es por esto que los sistemas operativos y de gestión deben estar desarrollados en el lapso que incluye el trimestre 0. Acorde a esta premisa, el sector de IT debe estar operando desde el inicio del proyecto con el fin de desarrollar dichos sistemas.

En conjunto con el personal mencionado, las áreas tercerizadas de legales y recursos humanos debe estar activas. La primera para formar la sociedad y aportar las condiciones legales de la empresa, mientras que la segunda para contratar a los operadores de primera línea necesarios para iniciar la operación. Debido a que esta última percibe sus honorarios cuando el operador ingresa en su puesto, estos serán abonados cuando comience la operación.

Por otro lado, el responsable de contabilidad ingresará al inicio de la empresa al igual que el gerente de ventas y por supuesto el director general. El primero de ellos iniciará su gestión en paralelo al área tercerizada de legales para crear la sociedad y a su vez, liquidar los sueldos de los primeros integrantes de la empresa. El responsable de ventas, será una de los elementos fundadores de la compañía ya que estará a cargo de asegurar clientes al inicio de la actividad principal de la empresa. Una vez que se conforma una cartera apta para aportar 15.000 interacciones al mes a la actividad (entre tres y cinco cuentas dependiendo el tamaño), comienza el trimestre 0.

El director general será el encargado de supervisar todos los procesos en curso previo al lanzamiento. La disposición del lay-out, la creación de los sistemas de gestión, la cartera de clientes, la formación de la sociedad y el reclutamiento de los empleados, serán las principales tareas que desarrollará el director.

El presupuesto total para los recursos humanos en el trimestre inicial será de \$270.000 adicional a los \$20.000 destinados al sector de legales. A su vez, tanto el inmueble como sus

servicios deben estar disponible desde el trimestre 0. Es por esto que en los primeros tres meses del proyecto estos conceptos generan costos en la operación.

Sumando los gastos totales surgidos previos al comienzo de la operación, ascendemos a un costo total de \$572.570. Este monto incluye todos los conceptos mencionados con anterioridad.

Las proyecciones de la comercialización indican que se comenzará a facturar en el trimestre 1 con una cantidad que asciende a las 50.000 interacciones en los tres meses. Este es el piso pre establecido por la planificación que debe alcanzar ventas para iniciar con el proyecto. A partir del segundo trimestre, se comenzará a hacer una campaña de comunicación hacia las pymes con el fin de transmitir los beneficios económicos que generamos en los clientes actuales, esto en combinación a una baja cartera inicial, provocará grandes variaciones trimestrales de cantidad de interacciones totales.

Iniciado el segundo año, nos inclinaremos a conseguir clientes con mayor demanda de gestiones acorde a la estrategia desarrollada en la planificación. Esto generará un incremento porcentual trimestre a trimestre de alta relevancia que impactará en los ingresos de la compañía. Luego de introducirnos en este mercado, adoptaremos una posición conservadora en relación al aumento trimestral de llamados. Es por esto que planificaremos una incremento porcentual periódico del 5% a partir del trimestre 9 hasta la conclusión del cuarto año. Todas estas premisas las representamos gráficamente en la siguiente disposición:

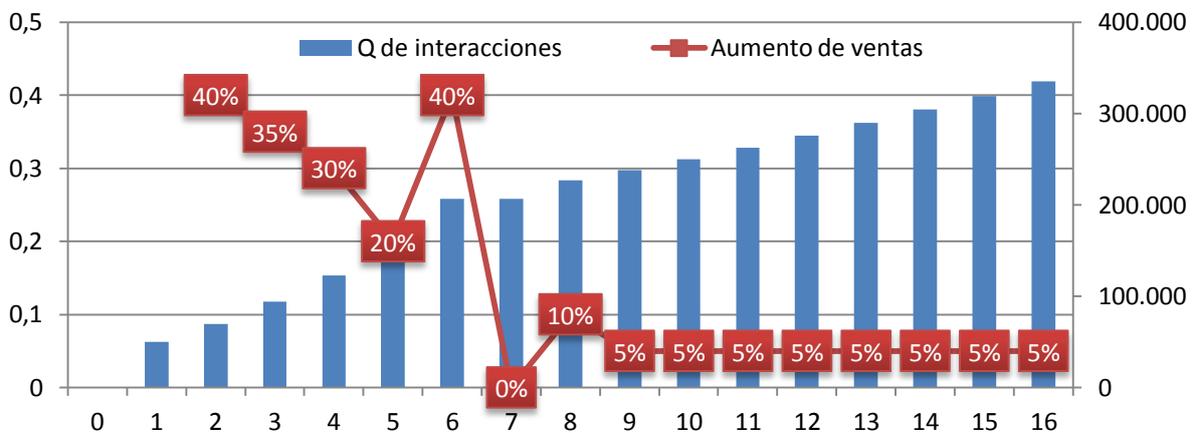


Ilustración 17 - proyectos de demanda

La demanda laboral que pronosticamos es la base para realizar el resto de la planificación económica. En primer lugar, a partir de las gestiones que vamos a recibir, debemos dimensionar la cantidad de recursos humanos en primera línea que requerimos para satisfacer esta demanda.

Dos variables operativas en combinación con el tiempo productivo que tiene un operador trimestralmente (seis horas diarias a lo largo del trimestre) nos arrojan la estimación necesaria de agentes.

El tiempo de gestión promedio es la primera variable (TPG). Debido al objetivo estratégico de abordar clientes de industrias básicas como la alimenticia, estimamos un tiempo inicial promedio de 5 minutos por interacción. Luego del primer trimestre, la curva de aprendizaje avanza impactando positivamente este tiempo reduciéndolo en un 10%. Considerando que el personal ya fue capacitado previo al inicio de actividades y comenzó con un tiempo óptimo, esta reducción es el fruto del coaching constante sobre la operación. Otro trimestre terminado coincide con la finalización de la curva de aprendizaje, esto reduce un 11% extra el tiempo de gestión promedio llevando este valor a 4 minutos por interacción.

La segunda variable será un factor de Corrección (F_c) que abarca las deficiencias operativas que afectan a la actividad. Una relación demanda-oferta que no puede ser perfecta, los tiempos libres de cada operador y los desvíos comunes a cualquier actividad, son las causas de este factor. En contraste con la operación ideal, esta constante exhibe que tan cerca o alejados estamos de este concepto. El mayor valor que podrá alcanzar será un 90% debido a que el 10% restante representa los tiempos libres que estamos obligados a otorgar nuestros representantes.

Durante el transcurso del primer año este factor, que comenzará con un valor inicial de 0,7, aumentará en un 22% como consecuencia del expertise adquirido en la operación, alcanzado un valor de 0,85. Este valor no podrá crecer aún más debido a que la diferencia al 0,9 máximo en la práctica, representa las deficiencias operativas mencionadas con anterioridad representando el 0,05.

Con estos dos conceptos desarrollados en conjunto con la cantidad de llamadas pronosticadas mensual (Q_m) y la constante de la disponibilidad horaria de un operador ($D_{Op} = \text{días hábiles} * \text{horas diarias} * 60 \pm 8000 \text{ minutos}$), nos arroja la siguiente función para determinar la cantidad de operadores:

$$\text{Operadores (mes)} = \frac{Q_m * TPG}{D_{Op} * Fc}$$

Formula 18 – cantidad de operadores demandados

Acorde a los agentes que formarán parte de operación, determinamos el gasto en sueldos para el área más amplia, el personal para administrarlo y el gasto para contratarlo percibido por la consultora de recursos humanos contratada. Cada operador le cuesta a la empresa \$9.000 mensuales. A su vez, el costo de contratación que abonamos a la consultora asciende a los \$1.000 por empleado. Por su parte, un supervisor capaz de administrar a diez recursos inicia las actividades con un costo para la organización de \$10.000. El total de los administrativos, entre los cuales se encuentran los supervisores y los analistas, le cuestan al negocio \$15.000 mensuales por empleado.

El costo de la tercerización de legales estará relacionado al tamaño y crecimiento de la empresa. La relación demanda-operadores dimensiona el headcount de la empresa. Por otro lado, más interacciones aumentan la posibilidad de recibir demandas de defensa al consumidor y más agentes incrementan el riesgo de juicios laborales. Para sintetizar este costo, determinamos una constante que multiplicada por la cantidad de gestiones realizadas, arroja el valor total de tercerizar esta actividad.

El costo por licencia de la plataforma multicanal es el último de los gastos mensuales. Debido a que una sola licencia la usan dos operadores (uno del turno mañana y otro del turno tarde), debemos dimensionar la cantidad necesaria a partir del total de representantes en la operación dividido dos. El costo inicial de una licencia asciende a \$700 mes.

Finalmente, el precio de venta establecido asciende a los \$14.00 por interacción exitosa.

Estudio económico

Como consecuencia del estudio de los conceptos recientemente desarrollados, estamos en condiciones de realizar el estudio económico de la empresa en sus primeros nueve trimestres para plasmar las proyecciones en un resultado monetario:

Trimestre	año 0	año 1				año 2			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Venta	\$ 0	\$ 700.000	\$ 980.000	\$ 1.323.000	\$ 1.719.900	\$ 2.063.880	\$ 2.889.432	\$ 2.889.432	\$ 3.178.375
subtotal ingreso	\$ 0	\$ 700.000	\$ 980.000	\$ 1.323.000	\$ 1.719.900	\$ 2.063.880	\$ 2.889.432	\$ 2.889.432	\$ 3.178.375
Personal adm	\$ 270.000	\$ 450.000	\$ 585.000	\$ 585.000	\$ 585.000	\$ 585.000	\$ 585.000	\$ 585.000	\$ 585.000
Personal op.	\$ 0	\$ 378.000	\$ 405.000	\$ 486.000	\$ 594.000	\$ 702.000	\$ 972.000	\$ 972.000	\$ 1.080.000
Alquiler	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000
servicios	\$ 5.600	\$ 22.400	\$ 27.200	\$ 31.940	\$ 37.742	\$ 43.090	\$ 56.167	\$ 56.167	\$ 61.043
licencias	\$ 0	\$ 14.700	\$ 15.750	\$ 18.900	\$ 23.100	\$ 27.300	\$ 37.800	\$ 37.800	\$ 42.000
Inversión	\$ 237.970	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
amortizaciones	-	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485	-\$ 13.485
Subtotal egresos	\$ 572.570	\$ 918.615	\$ 1.076.465	\$ 1.169.255	\$ 1.293.927	\$ 1.416.389	\$ 1.727.759	\$ 1.717.759	\$ 1.842.964
Total Bruto	-\$ 572.570	-\$ 218.615	-\$ 96.465	\$ 153.745	\$ 425.973	\$ 647.491	\$ 1.161.673	\$ 1.171.673	\$ 1.335.412
IIGG (35%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 53.811	\$ 149.091	\$ 226.622	\$ 406.585	\$ 410.085	\$ 467.394
Total neto	-\$ 572.570	-\$ 218.615	-\$ 96.465	\$ 99.934	\$ 276.882	\$ 420.869	\$ 755.087	\$ 761.587	\$ 868.018
Resultado Año	.	\$ 61.737				\$ 2.805.561			
Q de interacciones		50.000	70.000	94.500	122.850	147.420	206.388	206.388	227.027
AVG interac. Mes	0	16.667	23.333	31.500	40.950	49.140	68.796	68.796	75.676
Cuentas necesarias		3	5	6	8	10	14	14	15
Precio venta gestión	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
TPG	5,0	5,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Cantidad de op.	0	14	15	18	22	26	36	36	40
Fc	0,7	0,7	0,8	0,81	0,83	0,85	0,85	0,85	0,85
AVG sueldo adm.	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Cantidad de adm.	6	10	13	13	13	13	13	13	13
Sueldo OP		\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Licencias por maq.	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Aumento de ventas			40%	35%	30%	20%	40%	0%	10%
Costo por gestión	-	\$ 18,37	\$ 15,38	\$ 12,37	\$ 10,53	\$ 9,61	\$ 8,37	\$ 8,32	\$ 8,12
Inflación trimestral	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tercerización (Ajuste)	\$ 20.000	\$ 28.000	\$ 18.000	\$ 21.900	\$ 28.570	\$ 33.484	\$ 51.278	\$ 41.278	\$ 49.405
legales	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 14.000	\$ 18.900	\$ 24.570	\$ 29.484	\$ 41.278	\$ 41.278	\$ 45.405
RRHH		\$ 18.000	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 10.000	\$ 0	\$ 4.000
Alquiler	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000

Tabla 8 - Estudio económico trimestres 0-8

A simple vista podemos identificar dos tablas, el análisis económico puramente y una tabla anexa de datos necesarios para establecer los valores que forman al análisis en sí. Estos datos fueron los desarrollados previamente por lo que nos abocaremos a los resultados obtenidos.

Aclaración: Se han realizados los análisis económicos sin considerar la inflación en el ejercicio. Debido a la poca previsibilidad del país en este concepto y a la complejidad que tiene su cálculo multi-variable dependiendo las variaciones de precios acorde al tipo de costo, hemos decidido omitir los incrementos inflacionarios.

Pese a esta premisa, se realizaron simulaciones de inflación constante dando como resultado un aumento del margen de ganancia incremental en el tiempo. Esto se debió a que el porcentaje inflacionario se aplicaba para todos los conceptos por igual, inclusive el precio de venta que abarca la rentabilidad.

En cuanto a simulaciones con inflación variable, la complejidad de su cálculo nos desvía del foco original del proyecto, ya que el trabajo que conlleva ese simulación va más allá de los límites exigidos por el plan de negocios desarrollado.

Año 0-1

El trimestre 0 presenta perdidas al igual que los dos primeros trimestres del año 1, pero a diferencia de estos dos, el inicial no presenta ingresos debido a que no se comenzó con la actividad. Los tres trimestres no perciben impuestos a las ganancias debido a resultado negativo de cada ejercicio y acumulan un resultado final de \$-887.650 sin actualizar.

Pasados los primeros nueve meses del proyecto ingresamos en la segunda mitad del primero año. En estos dos trimestres logramos nuestros primeros beneficios económicos al cierre de cada trimestre que ascienden a \$376.817 en ese semestre. En estos lapsos comenzamos a abonar impuestos a las ganancias por un valor equivalente a los \$201.901.

Las amortizaciones que figuran en el análisis corresponden a los bienes materiales que adquirimos al principio de la actividad y que debemos prorratear según la vida útil del objeto. Consideramos que el 80% de la inversión inicial se amortiza a cinco años y el otro 20% a tres.

A lo largo del año realizamos 337.350 interacciones que generaron \$4.722.900. Los agentes dispuestos en la primera línea de la operación ascienden a 22, trabajando gestiones provenientes a ocho cuentas. Por otro lado 13 empleados administrativos fueron los suficientes para mantener la estructura de la organización. En total, disponemos a fin de año con 35 empleados directos.

Analizando los gastos, \$4.661.163 representaron el total de los costos para llevar a cabo la operación. Entre estos, sueldos es el principal egreso de la compañía, concepto general en las empresas de servicio. Sin embargo, podemos aperturar este concepto en sus tres variantes, primera línea, administrativos y tercerizados. En el desarrollo posterior analizaremos gráficamente esta apertura para dimensionar el recurso humano en nuestro negocio.

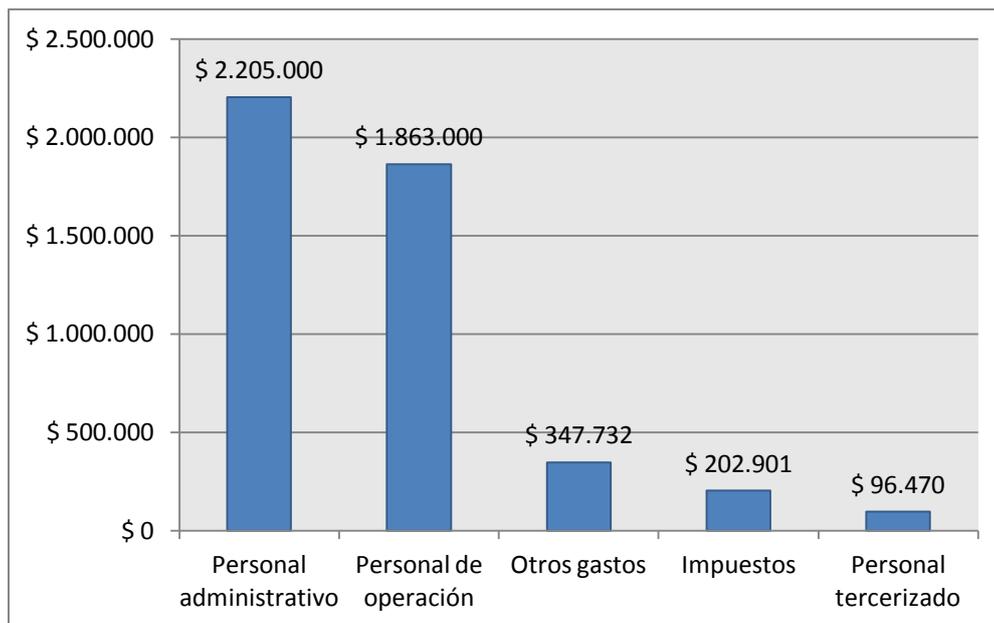


Ilustración 19 - distribución de costos 1° año

Se observa que el gasto en el personal administrativo para mantener la estructura es mayor incluso que los sueldos operativos. El principal motivo de esta distribución, es el gran foco que se hace sobre las actividades secundarias para optimizar la primaria.

Comparando los ingresos contra los egresos, a simple vista concluimos el año con resultado positivo al menos económicamente. Sin embargo, no logramos recuperar la

inversión inicial de \$572.570. De esta manera, cumplimos el objetivo estratégico económico de concluir el año con rentabilidad positiva, pese a no haber logrado recuperar la inversión.

Año 2

Analizando el segundo año, un resultado final de \$2.805.561 logra recuperar la inversión inicial a mediados del segundo trimestre generando ganancias reales en lo que resta del año. Este valor es producto de 787.223 gestiones realizadas por 40 operadores a lo largo del periodo. La cantidad de interacciones aumentó casi un 85% en el año debido al ingreso de grandes cuentas a la cartera de clientes. En paralelo a este número, el headcount de primera línea creció 82% mientras que a nivel empresa un 52%. Debido al incremento del área operativa, los costos se distribuyeron de diferente manera:

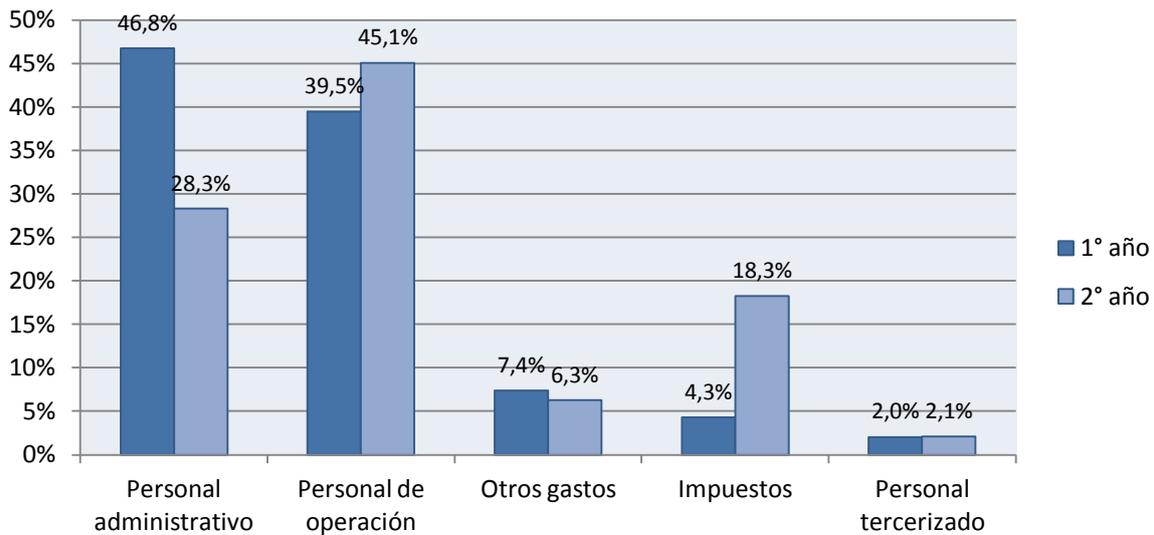


Ilustración 20 - Comparación año 1 vs 2 en costos

Como podemos observar, los sueldos del personal de operaciones representan el 45,1% de los gastos totales destronando los sueldos administrativos que bajaron al 28,3%. Es importante destacar, el gran aumento impositivo que generó la percepción de beneficios económicos. Un 18,3% de nuestros costos se destinan a pagar impuestos a las ganancias.

En el análisis concluimos que pese a que el porcentaje de gastos se mantiene año a año en cuanto al personal tercerizado, en los próximos dos años decidimos absorber ese costo que

nos generó \$175.445 en el año y disponer de un abogado y un puesto especializado en el área de recursos humanos dentro de la empresa.

El número de clientes que brindaremos servicio asciende a 15 incluyendo las grandes cuentas que ingresaron en el transcurso del año. Debemos destacar que el incremento de llamadas trimestrales va a sufrir una meseta situada en 5% en los periodos venideros debido a la incertidumbre del éxito de nuestra empresa en un mercado que no es nuestro mercado meta. Siendo conservadores establecimos este valor para representar las pequeñas nuevas cuentas que se sumen a nuestra cartera de clientes y separando fuera de la planificación las posibles cuentas grandes que obtuviéramos.

Años 3 y 4

Procediendo al análisis correspondiente a los dos siguientes años con las premisas iniciales y a partir de los resultados proyectados para los dos primeros años, desarrollaremos la tabla resultante:

	año 3				año 4			
Trimestre	9	10	11	12	13	14	15	16
Venta	\$ 3.337.294	\$ 3.504.159	\$ 3.679.367	\$ 3.863.335	\$ 4.056.502	\$ 4.259.327	\$ 4.472.293	\$ 4.695.908
subtotal ingreso	\$ 3.337.294	\$ 3.504.159	\$ 3.679.367	\$ 3.863.335	\$ 4.056.502	\$ 4.259.327	\$ 4.472.293	\$ 4.695.908
Personal adm	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000	\$ 765.000
Personal op.	\$ 1.134.000	\$ 1.188.000	\$ 1.242.000	\$ 1.323.000	\$ 1.377.000	\$ 1.458.000	\$ 1.512.000	\$ 1.593.000
tercerización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alquiler	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000
servicios	\$ 66.005	\$ 68.636	\$ 71.337	\$ 74.714	\$ 77.570	\$ 81.109	\$ 84.134	\$ 87.851
licencias	\$ 44.100	\$ 46.200	\$ 48.300	\$ 51.450	\$ 53.550	\$ 56.700	\$ 58.800	\$ 61.950
Inversión	\$ 86.250	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
amortizaciones	-\$ 18.372	-\$ 18.372	-\$ 18.372	-\$ 18.372	-\$ 14.406	-\$ 14.406	-\$ 14.406	-\$ 14.406
Subtotal egresos	\$ 2.115.983	\$ 2.088.463	\$ 2.147.265	\$ 2.234.792	\$ 2.297.714	\$ 2.385.402	\$ 2.444.528	\$ 2.532.394
Total Bruto	\$ 1.221.311	\$ 1.415.695	\$ 1.532.102	\$ 1.628.543	\$ 1.758.788	\$ 1.873.925	\$ 2.027.765	\$ 2.163.513
IIIGG (35%)	\$ 427.459	\$ 495.493	\$ 536.236	\$ 569.990	\$ 615.576	\$ 655.874	\$ 709.718	\$ 757.230
Total neto	\$ 793.852	\$ 920.202	\$ 995.866	\$ 1.058.553	\$ 1.143.212	\$ 1.218.051	\$ 1.318.048	\$ 1.406.284
Resultado Año	\$ 3.768.473				\$ 5.085.594			
Q de interacciones	238.378	250.297	262.812	275.952	289.750	304.238	319.450	335.422
AVG interac. Mes	79.459	83.432	87.604	91.984	96.583	101.413	106.483	111.807
Cuentas necesarias	16	17	18	18	19	20	21	22
Precio venta gestión	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
TPG	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Cantidad de op.	42	44	46	49	51	54	56	59
Fc	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85

AVG sueldo adm.	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Cantidad de adm.	17	17	17	17	17	17	17	17
Sueldo OP	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
Licencias por maq.	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Aumento de ventas	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo por gestión	\$ 8,88	\$ 8,34	\$ 8,17	\$ 8,10	\$ 7,93	\$ 7,84	\$ 7,65	\$ 7,55
Inflación trimestral	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Alquiler	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000

Tabla 9 – Estudio económico trimestres 9-16

En principio concluimos que los resultados económicos obtenidos en los años analizados son ampliamente auspiciosos, obteniendo un resultado neto de \$8.854.594 completados los ocho trimestres.

Por otro lado, debido al aumento de operaciones que ocasiona la necesidad de incorporar nuevos supervisores y la introducción de recursos humanos y legales a nuestra plantilla de empleados, aumentamos nuestro headcount administrativo a 17 personas. Por el lado de los agentes de primera línea, un 47,5% de incremento del personal nos deposita en 59 representantes de campo dando una suma total de 76 empleados en la estructura organizacional.

Los indicadores operacionales representados por el TPG y el Fc se mantienen constantes respecto al año anterior, este será nuestro desafío a lo largo del periodo. Más allá de las cuentas nuevas que ingresen y el ingreso de nuevos operadores, nuestro objetivo es mantener el TPG en 4 minutos y el Fc en 0,85.

Un factor a considerar es el aumento de los costos por llamadas. Este concepto se obtiene dividiendo los gastos totales de la empresa sobre la cantidad de gestiones realizadas. Si graficamos este importe a través de los trimestres obtenemos la siguiente grafica:

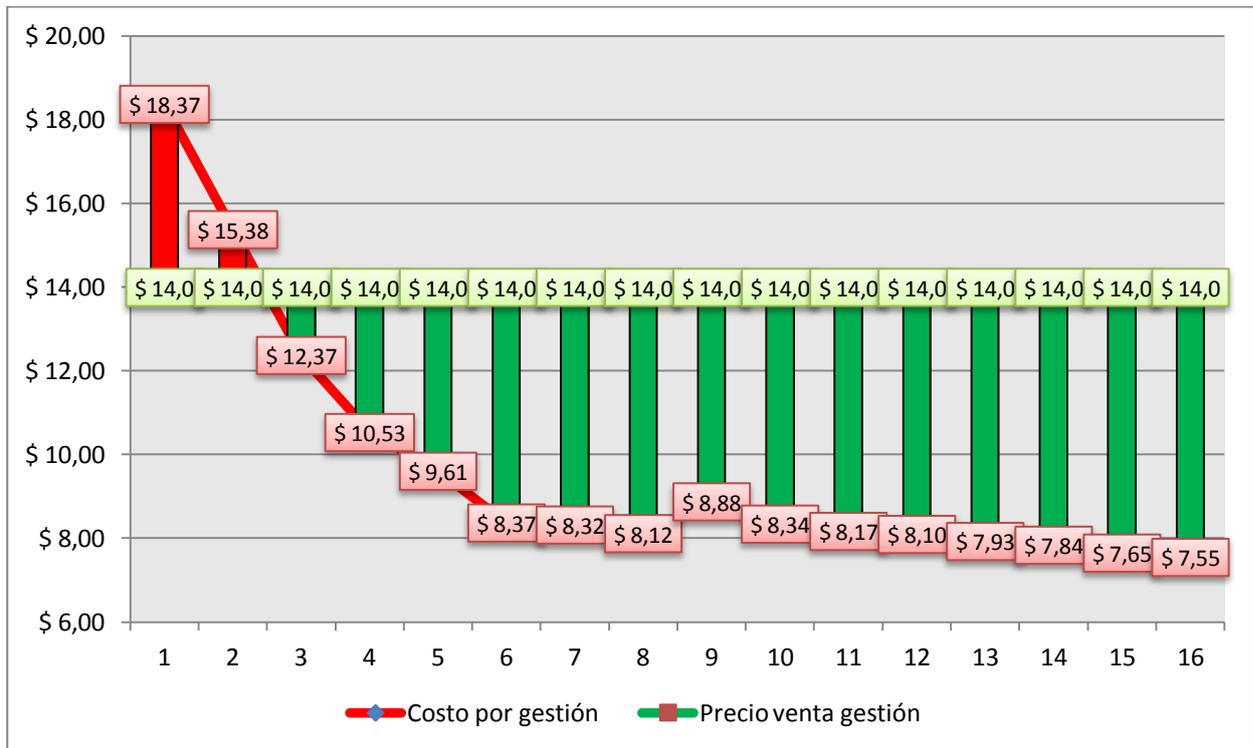


Ilustración 22 – Evolución precio/costo por unidad.

Los primeros dos trimestres el costo por gestión es superior al precio de venta y por consecuente, presentaremos perdidas al cierre del mes. A mediados del segundo año observamos el mínimo valor del costo unitario debido al aumento del 40% en la cantidad de interacciones concluidas respecto al mes anterior.

Una inversión para la ampliación de nuestras oficinas será necesaria al comienzo del noveno trimestre. La cantidad de operadores de primera línea nos obliga a disponer de 16 posiciones más que serán dispuestas en el mismo inmueble que explotamos. A su vez, el incremento del personal administrativo nos empuja a ampliar el sector de oficinas. Pese a las remodelaciones mencionadas, no nos será necesario aumentar el espacio dispuesto ya que el inmueble original de 200 metros cuadros es suficiente para albergar toda la organización.

Analizando los canales de costos, no observamos grandes variaciones porcentuales de los mismos salvo la desinclusión del gasto por personal tercerizado que fue absorbido por el personal administrativo. Un punto a destacar es el crecimiento de la incidencia de impuestos a las ganancias que representa el 20,6% de nuestros gastos cuando el año 2 lo cerró en un 18,3%.

Como cierre general del ejercicio económico, observamos un crecimiento en gestiones del 270% entre el primer año y el cuarto provenientes de 22 cuentas diferentes (incremento de 175% en los tres años). Por el lado del personal, en estos periodos nuestra organización creció en 34 empleados, alcanzando un aumento del 87%. En cuanto al resultado monetario, concluimos el último trimestre del año 4 con un neto de \$1.406.284 contra los \$276.882 del mismo trimestre pero del año 1 (más de 5 veces en el lapso de tres años).

Cash Flow

Una vez realizado el análisis económico, estamos en condiciones de evaluar el flujo de fondos correspondiente para conocer los indicadores financieros que representarán el proyecto desarrollado. Por otro lado, observar los movimientos de dinero periódicamente nos facilitará conocer el estado de cada trimestre y la evolución financiera del negocio. Consideramos como premisa general que los pagos de gastos como los cobros de ventas se realizarán dentro del trimestre que se realizan. En el anexo D podremos observar en detalle los resultados obtenidos en el cash flow desarrollado.

Resumiendo los conceptos de gastos del análisis económico y descartando las amortizaciones que son propias del mismo, los resultados financieros son similares a los económicos. El factor clave en esta relación tan cercana es la disposición de los plazos de pagos que manejamos en el negocio. Comúnmente, los movimientos monetarios en este tipo de industria de servicio suelen realizarse en el mes en que se brinda la prestación. Por otro lado, los principales gastos que poseemos (sueldos, servicios e impuestos) también se manejan dentro de los términos del mes involucrado. Sin embargo, evaluar una alternativa que incluya cobros a 30 o 60 días hacia potenciales clientes de gran tamaño, podría ser otra herramienta de conquista del mercado.

Los indicadores financieros que analizaremos serán tres: Periodo de repago (payback), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Nominal (VAN). Para comenzar a analizarlos debemos generar una actualización de los valores trimestrales obtenidos en los cuatro años hacia el momento de inicio de actividades. En segundo lugar, debemos establecer una tasa de inversión sin riesgos, generalmente se toma el TNA del plazo fijo a 30 días ofrecido por el banco nación, ese valor corresponde al 16,5%.

Procediendo a resolver los indicadores, el periodo de repago se ubica en 1,4 años, la tasa interna de retorno en 33% y el valor actual nominal en \$10.909.801. Estos resultados son ampliamente atractivos considerando incluso la proyección conservadora de venta para los años 3 y 4. Como métrica agregada, el monto inicial requerido para no trabajar con resultados negativos asciende a \$914.620.

Con estos conceptos definidos, estamos en condiciones de mostrar el alcance de nuestro proyecto a posibles inversionistas interesados en aportar capital para el desarrollo del mismo. A su vez, conocer los resultados económicos-financieros del proyecto nos servirá para determinar la viabilidad monetaria del mismo.

Análisis de sensibilidad

Con el resultado económico proyectado procederemos a realizar modificaciones ceteris paribus sobre las variables más importantes del proyecto para medir la sensibilidad del mismo ante eventuales desvíos en la planificación de estos parámetros. Realizaremos este análisis de sensibilidad sobre las próximas cuatro conceptos:

- Cantidad de interacciones
- Precio de venta
- Tiempo Promedio de Gestión (TPG)
- Factor de corrección (Fc).

Establecemos una variación porcentual de cada valor de más-menos 5% y 10% sobre cada variable dejando las otras condiciones iniciales proyectadas intactas. Analizando el TIR y el VAN de cada situación y el porcentaje de variación respecto a la posición original, obtenemos las siguientes tablas:

TIR	-10%	-5%	0%	5%	10%
Q de interacciones	28,3%	30,8%	33,1%	35,5%	37,4%
Precio de Venta	24,9%	29,0%	33,1%	37,1%	41,1%
TPG	36,4%	34,9%	33,1%	31,5%	29,6%
FC	29,5%	31,4%	33,1%	34,8%	35,8%

Δ TIR	-10%	-5%	0%	5%	10%
Q de interacciones	-4,7%	-2,2%	0,0%	2,4%	4,3%
Precio de Venta	-8,1%	-4,0%	0,0%	4,0%	8,1%
TPG	3,3%	1,8%	0,0%	-1,5%	-3,5%
FC	-3,6%	-1,6%	0,0%	1,8%	2,8%

Tabla 10 – Sensibilidad TIR

Analizando la tasa interna de retorno, observamos que el precio de venta es claramente el factor más sensible de los cuatro analizados. Con una reducción del 10% en este valor, disminuimos un 8,1% el valor de la tasa. Por otro lado, la cantidad de interacciones tiene una incidencia mediana-alta en donde la relación de las variaciones parámetro/TIR es mayor a 2, es decir, para aumentar un punto del TIR necesitamos aumentar dos puntos la cantidad de interacciones. Si utilizamos este mismo recurso para analizar el precio de venta la relación es 1,25. En cuanto a las variables operativas, tanto el TPG como el Fc se comportan similarmente teniendo un factor con respecto a la variación del TIR equivalente a 3.

El peor escenario lo presenta una reducción del 10% en el precio de venta inicial de cada gestión. El TIR del proyecto se reduce a 24,9% si reducimos el precio de la interacción a \$12,60. Más allá de la tasa interna de retorno, se analiza el VAN en la siguiente tabla:

VAN (K)	-10%	-5%	0%	5%	10%
Q de interacciones	\$ 8.912	\$ 9.935	\$ 10.910	\$ 11.876	\$ 12.833
Δ	-18,3%	-8,9%	0,0%	8,9%	17,6%
Precio de Venta	\$ 7.756	\$ 9.333	\$ 10.910	\$ 12.487	\$ 14.063
Δ	-28,9%	-14,5%	0,0%	14,5%	28,9%
TPG	\$ 12.023	\$ 11.490	\$ 10.910	\$ 10.321	\$ 9.722
Δ	10,2%	5,3%	0,0%	-5,4%	-10,9%
FC	\$ 9.647	\$ 10.302	\$ 10.910	\$ 11.453	\$ 11.957
Δ	-11,6%	-5,6%	0,0%	5,0%	9,6%

Tabla 11 – Sensibilidad VAN

Como era de esperar, al igual que el TIR, el mayor impacto lo genera el precio de venta. Este concepto hace incrementar el VAN en un 28,9% si aumentamos su precio en 10 puntos. En contraste, si la operación recibe el mismo impacto pero negativo, el VAN decrece \$3,2 Millones. Es importante destacar que incluso reduciendo un 30% el precio unitario del servicio el VAN sigue presentando resultados positivos superiores al millón de pesos.

Conclusión y Observaciones

El desarrollo íntegro del proyecto nos condujo a realizar diferentes estudios relacionados al negocio. Gracias a estos, logramos identificar un nicho desatendido dentro de la industria de centros de atención al cliente. A partir del análisis de mercado, reconocimos que la industria no es contemplativa con empresas que demandan pocas interacciones periódicas, debido al poco volumen que representa para una compañía tercerizadora. A partir de esta situación, establecimos una nueva propuesta para comercializar el servicio con el fin de abordar este mercado meta en una primera instancia y expandirnos hacia cuentas con mayor volumen en un segundo paso. La oferta de la prestación ofrece:

- ✓ Combinación de diferentes canales alternativos.
- ✓ Especialización aplicada a cada gestión.
- ✓ Resolución rápida y eficiente.
- ✓ Facturación a partir de las interacciones exitosas que se realizaron en la operación.
- ✓ Análisis de entorno del mercado contactado correspondiente a cada cuenta.
- ✓ Continua comunicación con nuestros clientes para actualizar y eficientizar la operación.

Con una propuesta atractiva al mercado, se dispuso una serie de objetivos y estrategias rotuladas bajo dos clasificaciones: el tiempo que abarca su desarrollo y la clase de enfoque a la que apunta dividido en cuatro grandes pilares (clientes, desarrollo, finanzas y procesos).

En el desarrollo del marco legal del proyecto, se identificó una oportunidad de expansión que presenta el mercado debido a la restricción de importación de servicios que aplicará también para esta industria. Como consecuencia, un crecimiento de clientes evitará la competencia directa con otros proveedores del servicio expandiendo la frontera de posibilidades.

Con el rumbo estratégico trazado, se procedió a realizar un análisis de factibilidad técnica con el fin de comprobar que una distribución de recursos efectiva, en combinación con una logística adecuada, es capaz de alcanzar una operación de alta calidad y bajos costos. Para desarrollar este estudio, se utilizaron escenarios simulados de oferta y demanda con el fin de

emular diferentes alternativas operativas. Con la conclusión del análisis se determinaron las siguientes premisas:

- ✓ El principal problema de cuentas con poca demanda de gestiones es la dificultad de disponer del personal exacto en la operación sin generar tiempos ociosos.
- ✓ Si se considera una posición conservadora, se aumenta la cantidad de agentes, incrementando también la ociosidad de la operación. En contraste, una posición arriesgada pone en peligro la calidad de gestión del servicio.
- ✓ Contar con bajas cantidades de interacciones es más difícil de controlar que grandes volúmenes de gestiones.
- ✓ Nuestra propuesta comercial absorbe los tiempos ociosos en la operación, sin transmitirlos hacia el cliente. Por ende, los problemas presentados en los puntos anteriores ponen en riesgo nuestro negocio.

A partir de estos problemas operativos que presenta la actividad, se realizaron diferentes combinaciones estructurales para controlarlos. Las soluciones obtenidas fueron corroboradas en el software de gestión con resultados positivos en sus aplicaciones. Estas propuestas fueron evaluadas bajo el concepto de “Eficiencia y Calidad” mediante la utilización de métricas operativas y cualitativas. Las soluciones encontradas en el estudio se detallan a continuación:

- Combinaciones de diferentes cuentas pequeñas para crear campañas compuestas capaces de pronosticar mejor la demanda y por consiguiente el dimensionamiento necesario. Los temas tratados por las diferentes cuentas deben estar relacionados entre sí.
- Aprovechamiento de la velocidad de respuesta de ciertos canales utilizando los menos urgentes como gestiones con capacidad de almacenaje. Estas serán desarrolladas cuando la demanda de interacciones online disminuya y surjan tiempos ociosos, respetando igual así sus niveles de calidad esperados.
- Concepto de agente universal, el cual refiere a representantes con experiencia capaces de manejar diferentes canales de comunicación incluso en simultaneo. Posee amplios conocimientos acerca del trabajo que desarrolla lo que lo posibilita de manejar clientes con similares inquietudes.

- Alineamiento de los canales que ofrece la prestación para priorizar las interacciones acorde a la vía de comunicación. Posibilidad de gestionar en simultaneo dos interacciones diferentes.

Para respetar estos objetivos determinamos necesario una baja rotación del personal debido a la inversión en capacitación que se realizará sobre cada representante. Es por esto que consideramos indispensable poseer un ambiente agradable y motivador para lograr el engagement necesario dentro de la operación. Para alcanzarlo, las condiciones económicas y laborales deben estar alineadas al compromiso requerido. En consecuencia, se desarrollaron las instalaciones y los recursos materiales necesarios. En paralelo, un coaching periódico, intensivo y personificado sobre cada representante facilitará la eficiencia de la operación.

Concluido el análisis de factibilidad operativa, se procedió a dimensionar los recursos necesarios para cumplir con la operación requerida. En este aspecto se consideraron tanto los recursos humanos como los materiales para en segunda instancia conocer los económicos.

Los recursos materiales responden a las necesidades de espacio y calidad que establecimos con anterioridad considerando estos costos como inversiones a futuro que darán su fruto con la baja rotación de personal.

Por otro lado, se determinó la demanda de personal administrativo necesaria para mantener la estructura de la organización. En un principio, trece personas serán requeridas para coordinar las aéreas de: operaciones, ventas y marketing, sistemas, contabilidad, reporting y gerencia. Por otro lado, se concluyó tercerizar recursos humanos y el área de legales para no perder el foco de la actividad principal.

Finalizado el dimensionamiento, se procedió a desarrollar un lay-out del inmueble demandado para el desarrollo de la empresa. Este posicionamiento responde a los recursos dimensionados, tanto humanos como materiales.

Con la operación planificada, se procedió a establecer los métodos de control y seguimiento que emplearemos en la actividad para controlar su eficiencia. Se determinó realizar métricas de campo que apuntarán a controlar la operación en sí y, en paralelo, métricas generales que representarán el funcionamiento de la empresa.

El estudio económico se desarrolló con la planificación completa estimada. El nivel inicial de ventas es la condición necesaria al comienzo de la actividad para asegurar un resultado financiero fuera de riesgo. Se estima un comienzo de actividades con 50.000 interacciones comercializadas en el primer trimestre. Esta premisa se estableció a partir de los gastos no operativos que generará la actividad en conjunto con el objetivo de obtener beneficios económicos en el primer año.

Logrando obtener resultados positivos en los últimos dos trimestres del año 1, alcanzamos estabilizar los indicadores operativos dentro de los parámetros pre-establecidos consiguiendo mayor efectividad en la gestión y costos más bajos.

El precio de venta se estableció a partir del costo productivo que tiene un agente tercerizado de un proveedor dentro del mercado. A partir de este valor, se calculó una mejora porcentual que el cliente ve reflejado en el costo final, sumado al ahorro en costos por tiempos ociosos. Este precio puede ser hasta 40% menor en comparación al mismo servicio ofrecido por un competidor con el método de facturación convencional.

En el segundo año logramos recuperar la inversión inicial y se potencia el crecimiento a partir de la búsqueda de cuentas de mayor tamaño. Esto impactará tanto en el volumen de gestiones realizado, como en el headcount de la empresa que cierra el año con 53 empleados (40 de ellos operativos).

El tamaño que adquiere la empresa, en combinación con la cartera de clientes en constante crecimiento, requiere una necesidad de poseer el área de recursos humanos dentro de la estructura organizacional para facilitar el control de los empleados. Es por esto, que se decide contratar personal para cubrir estas posiciones generadas. Al unisonó, el área de legales ha aumentado el flujo de trabajo por lo que se opta por tener un abogado “In House” para seguir estos temas sin la necesidad de continuar tercerizando.

Para los años 3 y 4 se toma una posición conservadora en cuanto a ventas debido al panorama incierto de nuestra empresa en el mercado de grandes cuentas. Se establece un crecimiento promedio trimestral relativamente bajo en comparación al que se venía presentando en trimestres anteriores.

Concluido el análisis económico, se procedió a realizar un flujo de fondos para conocer los indicadores que representan el proyecto. Mediante esta herramienta, obtuvimos un VAN equivalente a \$10.909.801 a lo largo de los cuatro años y un TIR del 33%. Estos resultados son ampliamente positivos y alentadores para generar la inversión necesaria para desarrollar el proyecto.

El análisis de sensibilidad realizado demostró una estabilidad del proyecto ante variaciones negativas de los parámetros más importantes. Esto genera confianza en el negocio ya que, ante posibles desvíos desfavorables el beneficio económico está respaldado. De los cuatro parámetros analizados (Precio de venta, cantidad de interacciones, tiempo promedio de gestión y factor de corrección), las métricas financieras eran más sensibles a variaciones en el precio de venta, sin importar si el desvío era positivo o negativo.

En conclusión, este proyecto está basado en un exhaustivo análisis del mercado con estrategias y objetivos apuntados a establecernos en la industria involucrada y desarrollarnos, trabajando para liderar el segmento meta.

La propuesta de nuestro servicio está respaldada por análisis de factibilidad técnica y económica-financiera que demuestran la viabilidad del proyecto en el mercado actual. Nuestra empresa propone un concepto innovador y conveniente para los clientes de cualquier envergadura ajustado a sus necesidades.

Consideramos este proyecto una gran oportunidad de inversión generadora de destacados resultados económicos. La ingeniería aplicada en la operación será fundamental para desarrollar con éxito el negocio.

Bibliografía

- Aberdeen (2012). Customer Feedback Management. Disponible en: <http://www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/7592/RA-customer-feedback-management.aspx>
- Anufer, M. (2010, Septiembre). El reclamo como oportunidad de mejora. *ContactCenters*, 47, 56-59.
- AVAYA. (2005). *Avaya Call Management System Supervisor* (1ª ed.) Massachusetts: Avaya Inc.
- Barreiro, A. (2010, Junio). 9º congreso regional de contact centers & CRM. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Panamericano Buenos Aires Hotel.
- Basile, E. (2012). *Especialistas en Contacto* (1ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ContactCenters.
- Cámara Argentina de Centros de Contacto (2013). *Contact Centers: Córdoba sigue arriba, pero el norte avanza fuerte*. Disponible en: <http://www.cacc.org.ar/vernovedad.php?id=32#noticia>
- Cámara Argentina de Centros de Contacto (2013). *La industria argentina de centros de contacto se consolida como una de las mayores generadoras de empleo en el país*. Disponible en: <http://www.cacc.org.ar/vernovedad.php?id=50#noticia>
- Canova, A. (2012, Octubre). CACC: Plataforma de desarrollo para los Centros de Contacto. *ContactCenters*, 59, 54-60.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Contactcenters (2013). *Latinoamérica incorporará 100 millones de usuarios de redes sociales hacia 2017*. Disponible en: <http://www.contactcentersonline.com/novedad.php?IdNovedad=12874>
- Dergarabedian, C. (2013, Agosto). *La tecnología va en ayuda de empresas que enfrentan consumidores del "real time"*. Argentina: Iprofesional. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/167064-La-tecnologa-va-en-ayuda-de-empresas-que-enfrentan-consumidores-del-real-time>
- Día a Día (2013). *El negocio de los call centers está en una encrucijada*. Disponible en: <http://www.diaadia.com.ar/cordoba/negocio-call-centers-esta-encrucijada>
- Falcioni, N. (2010, Septiembre). Workforce management: la búsqueda de equilibrio. *ContactCenters*, 47, 28-43.

- Grimaldi, G. (2013, Abril). *Los call centers reconvierten el negocio y ofrecen nuevos servicios*. Buenos Aires: Diario BAE. Disponible en: <http://www.diariobae.com/diario/2013/04/17/27186-los-call-centers-reconvierten-el-negocio-y-ofrecen-nuevos-servicios.html>
- Iglesias, D. (2013, octubre). *Como medir y mejorar los Costos de un contact center* (pp. 70-84). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Salvador.
- Iprofesional (2012). *Los “call Center” ampliaron su gama de negocios para sobrevivir en el país*. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/145139-Los-call-centers-ampliaron-su-gama-de-negocios-para-sobrevivir-en-el-pas>
- Lagoa, P. (2012, Septiembre). Encuestas, o cómo desnudar la opinión de la gente. *ContactCenters*, 58, 26-39.
- Morrison, O. y Schaltuper, M. (2013, Mayo). Southern Cone. Londres: *Latin American Monitor*, 30, 1-9.
- Novoa, C. (2013, Abril). *Avance de la tercerización: para bajar costos, empresas “prescinden” de áreas contables, cadetes y hasta recepcionistas*. Argentina: Iprofesional. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/158370-Avance-de-la-tercerizacin-para-bajar-costos-empresas-prescinden-de-reas-contables-cadetes-y-hasta-recepcionistas>
- Pujol, R. (2013, Junio). *Los call centers se reinventan*. Córdoba: Cronista. Disponible en: <http://www.cronista.com/itbusiness/Los-contact-center-se-reinventan-20130604-0005.html>
- Separatas de Legislación. (2013). *Higiene y seguridad en el Trabajo* (1,9 ed.) Buenos Aires: Errepar.
- Urien, P. (2011, Julio). *Una Regulación para los call centers*. Buenos Aires: La Nación Online. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/ml/1388323-una-regulacion-para-call-centers>

Anexo A: Propuesta de proyecto de ley

Proyecto de Ley para empleados de Call Centers – Estatuto para los teleoperadores de centros de atención de llamadas (Call Centers)

Artículo 1º- Objeto. El presente Estatuto regirá en todo el territorio de la Nación, las relaciones laborales que se entablen en el sector privado entre los teleoperadores y sus empleadores por el trabajo que se preste en los centros de atención de llamadas, también denominados como call centers.

Art. 2º- Ambito de aplicación personal. A los fines del presente, se considera teleoperador a toda persona que desempeñe tareas de atención, recepción o emisión de conexiones telefónicas o telemáticas para recepción de reclamos o denuncias; recepción de solicitudes de información o asesoramiento sobre aspectos técnicos, comerciales o administrativos; venta y promoción de productos o servicios; contactos de fidelización de clientes; realización de encuestas e investigaciones de mercadeo; o cualquier otro servicio que se proporcione a través de medios telefónicos o telemáticos.

Art. 3º- Ámbito de aplicación territorial. Las disposiciones de esta ley serán aplicables en todos los centros de atención de llamadas que desempeñen su actividad en el territorio de la República Argentina, ya sea que actúen como entes especializados en el rubro o como unidades funcionales incorporadas dentro de una institución, organismo o empresa, incluidos también los que recepten o emitan llamadas desde o hacia el exterior del país.

Los teleoperadores que presten sus servicios en dichos centros de atención se regirán por el presente Estatuto, sea que el contrato de trabajo se haya celebrado en el país o fuera de él, en tanto se ejecute en su territorio.

Art. 4º- Jornada de trabajo. La jornada de trabajo diaria no podrá exceder de seis (6) horas, y será equivalente en cuanto condiciones, escala salarial y demás cláusulas que se pacten individualmente a la jornada establecida en la ley 11.544 o a la establecida por convenio colectivo.

El trabajo prestado por el teleoperador no podrá exceder de cinco (5) días por semana.

Art. 5º- Horas nocturnas. La jornada de trabajo íntegramente nocturna no podrá exceder de cinco (5) horas y treinta (30) minutos, entendiéndose por tal la que se cumpla entre la hora veintiuna (21) de un día y la hora seis (6) del siguiente. Cuando se alternen horas diurnas con nocturnas se reducirá proporcionalmente la jornada o se pagarán los minutos de exceso como tiempo suplementario según las pautas del artículo 201 de la ley 20.744.

Art. 6º- Descansos. El trabajo prestado por el teleoperador estará sometido a los siguientes descansos:

a) Descanso hebdomadario: el empleador deberá proceder de forma tal que a cada trabajador le corresponda el goce del descanso semanal, en al menos dos (2) fines de semana por mes trabajado. Este precepto no se aplicará a aquellos trabajadores que desempeñen exclusivamente sus tareas los fines de semana.

b) Descanso durante la jornada diaria: el trabajador gozará de un descanso de quince (15) minutos cada dos (2) horas efectivamente trabajadas.

c) Descanso compensatorio: el trabajador que por razones del servicio deba trabajar en feriados nacionales, percibirá sus haberes con un incremento del cien por ciento (100%).

d) Pausa entre llamadas: los sistemas de comunicaciones deberá garantizar una pausa mínima de quince (15) segundos entre llamadas, a los efectos de permitir el descanso del teleoperador.

e) Descanso entre jornadas: el trabajador gozará entre jornada y jornada de un descanso mínimo de doce (12) horas.

Art. 7º- Licencia por exámenes. El teleoperador gozará de dos (2) días corridos por examen, con un máximo de veinte (20) días por año calendario. El beneficio se otorgará a estudiantes de instituciones de nivel medio y superior públicas y/o privadas reconocidas oficialmente.

Art. 8º- Remuneración. El teleoperador percibirá una remuneración fija que no podrá ser en ningún caso inferior al salario mínimo vital y móvil o al salario básico establecido en el convenio colectivo, si éste fuere superior.

Art. 9º- Incentivos y comisiones. Para el caso de que se pacten incentivos o comisiones, los mismos deberán sumarse al salario y adicionales establecidos por la legislación y convenios

colectivos, debiendo ser fijados por escrito y pudiendo ser modificados posteriormente siempre que otorguen condiciones más beneficiosas para el trabajador.

Art.10.- Salario por día de descanso no gozado. Queda prohibida la ocupación del teleoperador desde las trece (13) horas del día sábado hasta las veinticuatro (24) horas del día domingo, salvo los casos de excepción que la reglamentación prevea, en cuyo caso el trabajador gozará de un descanso compensatorio en la semana siguiente, de goce íntegro y continuado entre las trece (13) horas y las veinticuatro (24) horas del día siguiente.

Cuando el teleoperador prestare servicios entre las trece (13) horas del día sábado y las veinticuatro (24) horas del día domingo, medie o no autorización, sea por las circunstancias previstas en el artículo 203 de la ley 20.744 o por estar comprendido en las excepciones que con carácter permanente o transitorio se dicten, el empleador estará obligado a abonar el salario habitual con el cien por ciento (100%) de recargo, sin perjuicio de su obligación de otorgar franco compensatorio.

Art.11.- Franco compensatorio. En el caso en que el trabajador prestare servicio conforme el artículo anterior, el empleador estará obligado a otorgar el franco compensatorio en la semana siguiente, con las modalidades dispuestas en el artículo 204 de la ley 20.744. Su omisión será sancionada de conformidad con lo dispuesto por el artículo 3° del anexo II de la ley 25.212.

El trabajador podrá disponer por sí el goce del franco compensatorio omitido a partir de la semana subsiguiente y hasta la extinción del vínculo laboral, previa comunicación formal de ello efectuada con anticipación no menor de veinticuatro (24) horas a su efectivo goce y con indicación de su extensión en caso de acumulación de francos no gozados.

Si a la extinción del vínculo quedaran subsistentes francos compensatorios pendientes de goce, el trabajador tendrá derecho a percibir los salarios pertinentes con un incremento del cien por ciento (100%).

Art.12.- Capacitación. El empleador dispondrá la realización de programas de capacitación continua con la finalidad de atender las necesidades de preparación de su personal, los cambios tecnológicos, la reestructuración funcional o por servicios, exigidas para la evolución y el desarrollo de sus tareas. Asimismo, el empleador deberá proveer al trabajador con la

información necesaria para atender las medidas de seguridad y la correcta utilización de los elementos de trabajo que le sean dados.

La concurrencia a las actividades de capacitación y entrenamiento correspondientes tendrá carácter obligatorio para los trabajadores designados.

El período mediante el cual el trabajador estuviere afectado a tareas de capacitación, aún cuando sea para comenzar a prestar el servicio designado, devengará derecho a percibir remuneración y se desarrollará respetando las horas máximas de jornada laboral y las condiciones establecidas en el presente estatuto.

Art.13.- Infraestructura y condiciones ambientales. Los establecimientos en los cuales se desarrolle la actividad del teleoperador deberán respetar condiciones de seguridad ambientales, como asimismo deberán proveer al empleado los elementos necesarios a los efectos de que éstos puedan desarrollar su tarea en condiciones seguras, salubres y que respetan la integridad del mismo.

Deberá designarse por la autoridad correspondiente, un organismo de contralor que establezca los parámetros mínimos de higiene y seguridad ambiental como asimismo para que proceda a controlar su efectivo cumplimiento.

Art.14.- Proceso y control de trabajo. El empleador deberá comunicar al teleoperador, al inicio de la relación laboral, el tiempo máximo fijado por llamada. El mismo podrá ser modificado posteriormente, debiendo ser definido en función de la tarea asignada, la antigüedad y la experiencia del teleoperador. Dicha modificación deberá ser previamente notificada al trabajador.

La supervisión o control del trabajo mediante escuchas deberá ser comunicada previamente al trabajador y tendrá únicamente fines correctivos, no pudiendo en ningún caso aplicarse reducciones salariales.

Art.15.- Exámenes médicos. El teleoperador deberá someterse obligatoriamente a los exámenes médicos que se detallan:

a) Examen preocupacional, tomando en cuenta las exigencias del puesto, el que deberá incluir mínimamente la realización de estudios visuales y auditivos.

b) Exámenes médicos anuales, los cuales consistirán en examen clínico completo, audiometría, examen de la vista, examen neuropsiquiátrico y psicológico, electroencefalograma, análisis de orina, radiografía de tórax y columna, sin perjuicio de otros que se estime corresponder.

Será obligatorio para el empleador entregar al trabajador copia de los exámenes citados sin requerimiento previo. Dicha información constituirá el legajo médico del trabajador.

Art.16.- Riesgos del trabajo. Dentro de los noventa (90) días a partir de la publicación de la presente, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo deberá establecer disposiciones relativas a los riesgos específicos del trabajo de los teleoperadores, sin perjuicio de las exigencias contenidas en la legislación vigente.

Asimismo, dentro del mismo plazo, el Poder Ejecutivo nacional deberá incorporar las enfermedades profesionales que se deriven de las tareas particulares desarrolladas por el teleoperador o de las condiciones en las cuales se desempeña la actividad, que se estime corresponder, al listado previsto en el apartado 2 a) del artículo 6° de la ley 24.557.Art.

17.- Disposiciones aplicables. Salvo colisión con lo establecido por el presente, se declaran aplicables las disposiciones establecidas por ley 20.744 y convenios colectivos que regulen la actividad en cuanto importen conceder mayores beneficios al trabajador.

Art.18.- Período de adecuación. Las empresas tendrán noventa (90) días para adecuar su situación a lo establecido por la presente ley.

Art.19.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.”

Anexo B: Propuesta comercial internacional

Estructura de Precios para servicios de Call Center de Outsource2india

Outsource2india, con nuestra ventaja de estar situados en la India somos capaces de brindarle servicios de call center a precios competitivos que no se encuentran en otros países. Nuestras estructuras de precio competitivo son personalizadas y se basarán en los siguientes factores:

- Condiciones del contrato
- Volúmenes de Llamada
- Tipo de programa
- Nivel de habilidad requerido por los agentes
- La complejidad de los proyectos

Los informes personalizados, capacitación e instalación son libres de costo.

Nuestros precios son de **\$10** por hora por persona para los procesos de carácter no técnico.

Para los procesos técnicos, nuestros precios van desde **\$12 - \$16** por hora por persona.

Contacte a Outsource2india ahora para los servicios de centro de llamadas que te pueden dar la ventaja competitiva sobre la competencia. Nuestro equipo de compromiso con el cliente será capaz de entender tus necesidades y te dará una cotización exacta de precios.

Anexo C: Flujo de Fondos

Trimestre	año 1				año 2				año 3				año 4				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ingresos	\$ 0	\$ 700.000	\$ 980.000	\$ 1.323.000	\$ 1.719.900	\$ 2.063.880	\$ 2.889.432	\$ 2.889.432	\$ 3.178.375	\$ 3.337.294	\$ 3.504.159	\$ 3.679.367	\$ 3.863.335	\$ 4.056.502	\$ 4.259.327	\$ 4.472.293	\$ 4.695.908
Subtotal Ingreso	\$ 0	\$ 700.000	\$ 980.000	\$ 1.323.000	\$ 1.719.900	\$ 2.063.880	\$ 2.889.432	\$ 2.889.432	\$ 3.178.375	\$ 3.337.294	\$ 3.504.159	\$ 3.679.367	\$ 3.863.335	\$ 4.056.502	\$ 4.259.327	\$ 4.472.293	\$ 4.695.908
Gtos. Personal	\$ 290.000	\$ 856.000	\$ 1.008.000	\$ 1.092.900	\$ 1.207.570	\$ 1.320.484	\$ 1.608.278	\$ 1.598.278	\$ 1.714.405	\$ 1.895.000	\$ 1.953.000	\$ 2.007.000	\$ 2.088.000	\$ 2.142.000	\$ 2.223.000	\$ 2.277.000	\$ 2.358.000
Gtos. Alquiler	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 39.000
Gtos. servicios	\$ 5.600	\$ 37.100	\$ 42.950	\$ 50.840	\$ 60.842	\$ 70.390	\$ 93.967	\$ 93.967	\$ 103.043	\$ 110.105	\$ 114.836	\$ 119.637	\$ 126.164	\$ 131.120	\$ 137.809	\$ 142.934	\$ 149.801
Gtos. Inversión	\$ 237.970	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 86.250	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal egresos	\$ 572.570	\$ 932.100	\$ 1.089.950	\$ 1.182.740	\$ 1.307.412	\$ 1.429.874	\$ 1.741.244	\$ 1.731.244	\$ 1.856.449	\$ 2.134.355	\$ 2.106.836	\$ 2.165.637	\$ 2.253.164	\$ 2.312.120	\$ 2.399.809	\$ 2.458.934	\$ 2.546.801
Total Bruto	-\$ 572.570	-\$ 232.100	-\$ 109.950	\$ 140.260	\$ 412.488	\$ 634.006	\$ 1.148.188	\$ 1.158.188	\$ 1.321.927	\$ 1.202.939	\$ 1.397.323	\$ 1.513.729	\$ 1.610.171	\$ 1.744.382	\$ 1.859.518	\$ 2.013.359	\$ 2.149.107
IIGG (35%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 53.811	\$ 149.091	\$ 226.622	\$ 406.585	\$ 410.085	\$ 467.394	\$ 427.459	\$ 495.493	\$ 536.236	\$ 569.990	\$ 615.576	\$ 655.874	\$ 709.718	\$ 757.230
Total neto	-\$ 572.570	-\$ 232.100	-\$ 109.950	\$ 86.449	\$ 263.397	\$ 407.384	\$ 741.602	\$ 748.102	\$ 854.533	\$ 775.480	\$ 901.830	\$ 977.494	\$ 1.040.181	\$ 1.128.806	\$ 1.203.645	\$ 1.303.641	\$ 1.391.877
Resultado Año				\$ 7.797			\$ 2.751.621				\$ 3.694.983				\$ 5.027.969		
Actualización	-\$ 572.570	-\$ 232.100	-\$ 109.950	\$ 86.449	\$ 263.397	\$ 407.384	\$ 741.602	\$ 748.102	\$ 854.533	\$ 775.480	\$ 901.830	\$ 977.494	\$ 1.040.181	\$ 1.128.806	\$ 1.203.645	\$ 1.303.641	\$ 1.391.877

Anexo E: Propuesta de tema

1. TIPO DE PROYECTO

Plan de Negocios (apunta a evaluar un nuevo producto o negocio)

2. OBJETIVO

Desarrollar el plan de negocios de una empresa dedicada a tercerizar el servicio de Atención al Cliente brindando la combinación de diferentes canales de comunicación.

- Estudiar el mercado donde va a competir nuestra empresa. Generar la planificación operativa del proyecto. Realizar el estudio financiero y económico que avale el proyecto, comparándolo con otras opciones posibles.
- Determinar la diferenciación de nuestra empresa en el mercado para crear la estrategia de inserción en el mismo. Diseñar el plan de acción acorde a la evolución del proyecto.
- Conformar los métodos de control y seguimiento para el correcto funcionamiento operativo, generando contingencias para la optimización del servicio prestado.

3. ALCANCE

3.1. Alcance informe de avance

- Diseño del proyecto de implementación de la empresa de contact center.
 - Estudio del mercado analizando el comportamiento de la demanda.
 - Dimensionamiento operativo.
 - Análisis de viabilidad financiera y económica del proyecto.
 - Comparación del servicio brindado por nuestra empresa contra otras alternativas del mismo rubro.
 - Determinación de la estrategia de alcance al mercado meta.

3.2 Alcance informe Final

- Desarrollo del plan de acción necesario para llevar a cabo el emprendimiento.

- Elaboración de métodos de control y seguimiento para supervisar operativamente el rendimiento y la productividad del centro de atención.
- Elaboración de planes de contingencia para situaciones que presenten desvíos y requieran ajustes en el sector.
- Conclusiones finales del trabajo.

4. Descripción

Se procederá a analizar el sector al que formará parte la empresa. Se realizarán estudios de mercado para conocer el entorno de la organización, desarrollando un análisis FODA que nos servirá como herramienta para determinar el mercado meta.

Con el estudio de la industria y habiendo determinado nuestros potenciales clientes, seremos capaces de establecer los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, económicos y materiales) para satisfacer la demanda del servicio. Luego de conocerlos, estudiaremos el comportamiento de la demanda puntual de cada célula de negocio para distribuir dichos recursos en un periodo de tiempo cíclico de la manera más eficiente. Para ello, se usarán softwares de simulación para evaluar la asignación de los mismos en diferentes escenarios posibles. Para finalizar la sección de planificación, ya con un modelo de contact center estimado, realizaremos un análisis financiero determinando gastos y costos de la implementación. Luego se procederá a comparar nuestro servicio con los de similares empresas para encontrar oportunidades y así determinar la diferenciación de nuestro emprendimiento.

El siguiente paso será establecer un plan de acción para llevar a cabo el proyecto. Este punto incluye diseñar el cronograma de operaciones desde que decidimos desarrollar el sector hasta que este empieza a brindar servicio. Se considerarán los tiempos, recursos necesarios y el procedimiento de cada una de las tareas a realizar. El fin será determinar el “qué hacer”, “como hacerlo” y el “cuando hacerlo”.

Procederemos a poner a prueba el rendimiento del sector mediante la aplicación de controles diseñados en la etapa de planificación. Dichos métodos de control buscarán evaluar niveles de servicio y encontrar recursos ociosos y otras deficiencias de la operación.

Se llevarán a cabo estudios de movimientos/operaciones para eficientizar el servicio y lograr una mejor atención en un tiempo más corto. Esto vendrá acompañado de la combinación de los distintos canales de comunicación (se incluirán simulaciones con diferentes alternativas) con el fin de obtener más gestiones pensando a su vez en el asesor que realice la operación, para evitar la fatiga haciendo esta tarea.

5. Aportes

- Desarrollar el plan de negocio de la operación situándolo en un contexto económico y financiero que permita llevar a cabo el proyecto en su totalidad.
- Insertar a la empresa en el mercado y lograr la diferenciación necesaria para alcanzar el mercado meta.
- Relacionar a las empresas con sus clientes a través de diferentes canales de comunicación.

6. Recursos

En caso de requerirse se podrán utilizar los laboratorios Informáticos de la Universidad Argentina de la Empresa.

7. Cronograma Tentativo de Actividades

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudio de la industrial y recolección de información.	X	X										
Dimensionamiento de recursos.		X	X									
Simulación de demanda en diferentes escenarios.		X	X									
Análisis financiero y económico.				X	X							
Plan de Acción para implementación.						X	X					
Simulación de operaciones para control y seguimiento.								X	X			
Estudio de operaciones para optimización de recursos									X	X		
Presentación de Informe Final											X	