

Universidad del Aconcagua
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
Licenciatura en Administración



Universidad del Aconcagua

Evaluada por CONEAU.

Tesina:

Reingeniería del proceso de atención de clientes en Call Center.

ALUMNO: Gastón Martín Galdeano

TUTOR: Ing. Roger Amaya

TUTOR METODOLÓGICO: Gustavo Masera

2014

Calificación:

Agradecimientos

A mi esposa, colega y compañera de vida Ayelén por su apoyo incondicional.

A mi hijo Joaquín por ser el motor de mi felicidad.

A mis padres Erminda y José Luis por hacer de mí la persona que soy.

Índice

	Página
I. DENOMINACION	6
II. RESUMEN EJECUTIVO	6
III. PROYECTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	7
1. Introducción	7
a. Problema	7
b. Preguntas	7
c. Proposición o hipótesis de trabajo	8
d. Consecuencia lógica de las conjeturas	8
e. Técnicas para probar la hipótesis	8
f. Objetivos de la investigación	8
g. Justificación de la investigación	9
h. Marco teórico	9
2. Metodología a utilizar	12
a. Tipo de estudio	12
b. Técnicas de investigación	13
c. Fuentes de información	14
d. Tratamiento de la información	14
3. Cronograma de actividades a utilizar	15
4. Recursos a utilizar	15
IV. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	16
1. Estrategia	16
a. Análisis Externo	16
- Análisis del Macroambiente	17
- Análisis del Microambiente	24
b. Análisis Interno	30
c. Análisis FODA	42
d. Estrategias	44
e. Objetivos	45
2. Operaciones	48

a.	Operaciones Comerciales	48
i.	Definición del servicio	48
ii.	Diseño del proceso comercial	50
iii.	Plan anual de operaciones comerciales	56
b.	Operaciones Productivas	57
i.	Diseño del proceso productivo del servicio	57
ii.	Plan anual de operaciones productivas	57
c.	Operaciones Administrativas	57
i.	Diseño de procesos administrativos	57
ii.	Plan anual de operaciones administrativas	58
3.	Rendimiento de la Inversión	58
a.	Inversión Inicial	58
b.	Egresos e Ingresos de la operación	60
c.	Cálculo del VAN y TIR del proyecto	64
V.	CONCLUSIONES	66
VI.	ANEXOS	68
VII.	BIBLIOGRAFIA	72

I. Denominación

Título: Reingeniería del proceso de atención de clientes en Call Center.

II. Resumen ejecutivo

1. Situación – Problema

La atención de clientes se realiza a través del contacto telefónico en un Call Center (Centro de Llamados) de una empresa prestadora del servicio de telefonía fija e internet de banda ancha que opera en todo el país. El Call Center mencionado en el cual realizaremos este trabajo se sitúa en la provincia de Mendoza.

Analizaremos a un equipo en particular de este centro de atención conformado por 15 R.A.C. (Representantes de Atención Comercial) que sólo reciben llamadas de clientes que ya cuentan con el servicio de telefonía fija e internet en algunos casos. Los clientes que son atendidos por este equipo de representantes previamente marcan en un IVR (Interactive Voice Response) la opción de consultas, trámites y/o reclamos comerciales. Las llamadas en las que el cliente marca en este IVR automático la opción de ventas como así también de reclamos técnicos son dirigidas hacia otros centros de atención situados en otras regiones del país que también pertenecen a la empresa.

Sin embargo, la empresa en su claro fin comercial ha incorporado objetivos de ventas para este equipo de atención en los cuales el cliente se comunica con intención de consulta, trámite y/o reclamo, y al no haber establecido un proceso de atención correspondiente a este nuevo requerimiento los mismos no están pudiendo ser alcanzados.

2. Solución – Propuesta

Se realizará una reingeniería del proceso de atención que se ajuste a las necesidades actuales incorporando la venta de servicios en forma proactiva para los clientes que no llaman con intención de compra sino con motivos de consultas, trámites y/o reclamos comerciales.

Para esto se diseñará un plan de acción basado en metodologías de trabajo, estableciendo el procedimiento adecuado y con los recursos y herramientas necesarias a disposición del representante comercial, para que así este pueda aprovechar las oportunidades de ventas en cada unos de los llamados y cumplir con los objetivos requeridos por la empresa.

III. Proyecto del trabajo de investigación

1. Introducción

a. Problema

La empresa no desarrolla todo su potencial. Se presenta un claro desaprovechamiento en la organización al contar con representantes con importante experiencia comercial, conocimiento de los productos y servicios de la empresa y contacto diario con el cliente. No logrando alcanzar los objetivos de ventas establecidos para este equipo de atención que reciben llamados de clientes con intensidad de consultas, trámites y/o reclamos comerciales. Esto a raíz de no contar con un plan de mejoras formulado profesionalmente para basar sus acciones y un proceso adecuado que respalde este accionar.

b. Preguntas

i. ¿Por qué sucede esto?

El servicio ha cambiado año tras año así como el mercado al cual pertenece, siendo cada vez más competitivo por el permanente aumento de la demanda de los clientes, mayor números de competidores y los acelerados cambios tecnológicos en el ámbito de las comunicaciones. Sin embargo la empresa no ha reaccionado ante estos cambios manteniendo los procedimientos estáticos, convirtiéndolos en obsoletos a los requerimientos actuales, desaprovechando sus recursos disponibles y no pudiendo tener rédito de este potencial.

ii. ¿Por qué no desarrolla todo su potencial?

La empresa no desarrolla todo su potencial ya que no ha hecho el cambio de paradigma necesario para poder afrontar los requerimientos actuales. Así como tampoco ha incorporado una metodología de trabajo adecuada, para poder alcanzar los objetivos de ventas establecidos, basada en un plan de acción formulado profesionalmente que logre flexibilizar el proceso para ajustarlo a las condiciones actuales del mercado al cual pertenece.

c. Proposición o Hipótesis

La empresa alcanzará sus objetivos de ventas si su accionar se basa en un plan de mejoras profesionalmente formulado.

d. Consecuencia lógicas de la hipótesis

Al ser un determinante principal del alcance de los objetivos de ventas de la empresa basar sus acciones en un plan de mejoras formulado profesionalmente, accionar según estas últimas condiciones mostrara el potencial no aprovechado que aún posee la empresa.

e. Técnicas para probar la hipótesis

Se realizará una prueba *racional* o *conceptual* de la hipótesis mediante una evaluación económica de los beneficios que produciría la implementación del plan de mejoras formulado profesionalmente.

No se realizará una prueba *empírica* o *práctica* de la hipótesis dada las limitaciones de tiempo e incapacidad de toma de decisiones.

f. Objetivos de la investigación

Demostrar la relación de dependencia del logro de objetivos de ventas (variable dependiente) y la aplicación de un plan profesionalmente formulado (variable independiente).

g. Justificación de la investigación

Desde mi función de representante comercial del equipo de atención de clientes, objeto de estudio en esta investigación, dispongo de la información necesaria y del conocimiento de campo adecuado para el desarrollo de este trabajo de tesis. Para así poder volcar mi experiencia en la empresa y mis conocimientos académicos adquiridos durante la carrera a fin de poder modificar el accionar actual de la misma hacia el logro de objetivos y la obtención resultados favorables que hagan a la sustentabilidad de la organización.

No dejando de lado en este estudio el favorable contexto con respecto el avance de nuestra sociedad en su conjunto hacia una mayor demanda de servicios de comunicaciones, tanto de voz como de datos, incrementándose su demanda año a año.

De esta manera encuentro una inmejorable oportunidad para poder llevar adelante un plan de mejoras que modifique el accionar diario, optimice el uso de los recursos disponibles y nos permita en cada contacto con un cliente poder fidelizarlo con una mejor atención y por medio de la venta de servicios de valor agregado y que esto nos lleve a cumplir con los objetivos de ventas no alcanzados al momento.

h. Marco teórico

El marco teórico define los términos que se utilizaran durante la investigación, de tal forma que se tenga una mejor comprensión de los conceptos utilizados. Hace referencia, principalmente, a la bibliografía existente sobre un determinado tema elegido por el investigador y se lo define como:

“La descripción de los elementos teóricos planteados por uno o diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento” (MENDEZ ALVAREZ, Carlos, 2005: 109).

En esta tesis el marco teórico está determinado por tres conceptos fundamentales y de los cuales se sustenta conceptualmente la investigación:

- i). Concepto de Reingeniería de Procesos.
- ii). Concepto de Proceso de Atención de Clientes.
- iii). Concepto de Eficiencia.

i). Concepto de Reingeniería de Procesos.

Este concepto resulta clave al desarrollo de esta investigación la cual basa toda su metodología de trabajo a la modificación del proceso actual, entendiendo la crucial importancia de los procesos y como estos forman parte integral de la organización.

La reingeniería de procesos la definen Hammer y Champy como “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de proyectar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados en las medidas de desempeño tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (HAMMER, Michael, CHAMPY, James: Reingeniería de empresas: Manifiesto para la Revolución de los negocios).

Profundizando en esta definición observamos que contiene cuatro conceptos claves:

1. **Fundamental:** se deben cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta la compañía. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. Se empieza sin ningún preconceito. Sin dar nada por sentado. La reingeniería debe concentrarse en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2. **Radical:** el rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. Implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

3. **Espectacular:** las mejoras que implica la reingeniería de procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto a dar saltos gigantescos en el rendimiento.

4. **Procesos:** es la palabra más importante de la definición y, por lo tanto, la que más reflexión merece por parte de los encargados de realizar la reingeniería en la empresa. Definimos proceso “al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

ii). Concepto de Proceso de Atención de Clientes.

Proceso se define como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que se interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (NORMA ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario).

El proceso de atención de clientes puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente. Es el responsable de la gestión de todas las interfaces entre la empresa y sus clientes (existentes y potenciales) para actividades de pre venta y post venta.

El cliente se contacta con la empresa por diversos motivos, para lo cual contamos con procedimientos con el fin de resolver consultas, gestiones y reclamos, como pueden ser tramitaciones comerciales o facturación.

Un procedimiento es el documento escrito que describe el proceso que se lleva a cabo, en este caso el proceso de atención de clientes.

iii). Concepto de eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia*, que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. No debe confundirse con eficacia, que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Wikipedia. La enciclopedia libre).

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los resultados conseguidos y los recursos utilizados. Se entiende que la eficiencia se da cuando se logra un mismo resultado utilizando menos recursos, cuando se logran más objetivos con los mismos recursos o bien cuando se alcanzan mayores resultados con menos recursos empleados.

Idalberto Chiavenato define a eficiencia como “la utilización correcta de los recursos disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $EFICIENCIA = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.

2. Metodología a utilizar

a. Tipo de estudio

La metodología a utilizar corresponde a una Metodología de Investigación Administrativa, debido a que este tipo de investigación, está “constituida por un conjunto de procesos y procedimientos que por medio de métodos y técnicas adecuadas, se orienta al conocimiento de los fenómenos administrativos que se producen en el seno de las organizaciones y en sus ámbitos de influencia”. (FARRES CAVAGNARO, 1.985: 41).

Este estudio pertenece a la clasificación metodológica de primacía organizacional con finalidad modificativa, ya que con él se proyecta a construir un modelo organizacional destinado a reemplazar total o parcialmente el existente, según el libro “Metodología Administrativa” del doctor Juan Farrés Cavagnaro.

Así mismo la metodología del trabajo se dividirá en fases, las cuales, se formularán con cada paso y acción a seguir.

- **Fase Preliminar.**

- Se estudiará el proceso de atención de clientes actual del servicio de telefonía fija e internet de la empresa, atendido en todo el país, el análisis se realizará con el Call Center ubicado en la provincia de Mendoza.
- Se presentará información sobre la organización, su estructura actual y sus niveles jerárquicos.
- Se presentará la finalidad del estudio y su magnitud, con el correspondiente plan de tareas a realizar, sus ventajas y la conveniencia de su realización.

- **Fase de Relevamiento de la situación actual.**

- Para fundamentar la necesidad de cambio del proceso se plantearán las modificaciones (parciales o totales) en los objetivos y en las funciones de la estructura del proceso.

- **Fase de diseño del nuevo proceso o modificación del proceso actual.**

- Con el diagnóstico establecido se abordará el conjunto de acciones orientadas a la reformulación del modelo, proceso y de sus procedimientos.

- **Fase de presentación.**

- Fase final dirigida al tribunal examinador de tesis y a la jefatura de la organización quien tiene a cargo la capacidad de decisión.

b. Técnicas de investigación

Para demostrar la hipótesis planteada y cumplir con los objetivos que se identificaron dando una solución al problema planteado se trabajará con las siguientes técnicas:

Entrevista de Profundidad: Se realizaran este tipo de entrevistas a personas capacitadas, en el negocio de Call Centers. La finalidad que se persigue con estas entrevistas es que el respondiente pueda expresar libremente sus opiniones o actitudes, los cuales no estarían dispuestos a manifestar en una entrevista grupal. Otro factor por el cual se elige este tipo de entrevistas se debe a que se pueden obtener respuestas más completas a preguntas que podrían contestarse de forma más básica.

Observación Humana y Observación no Estructurada: Se aplica este tipo de observación cuando el investigador anota todo lo que estime pertinente. Se espera que este tipo de observación dé muy buenos resultados con la metodología de investigación administrativa, es decir, con una metodología que permita conocer los fenómenos administrativos que se dan dentro de una organización y en sus ámbitos de influencia.

Encuesta de Expertos: Se da cuando el investigador se familiariza con la situación, identifica las variables más importantes a través de entrevista directa con expertos en la administración de Call Center de atención a clientes.

Análisis Documental: Es el proceso de conocimiento que se inicia con la identificación de cada uno de los documentos que se utilizan para el desarrollo de las actividades o procedimientos administrativos que se desarrollan dentro del Centro de llamados.

c. Fuentes de información

- Fuentes de información primaria: “Son la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto en que está trabajando”. (WEIERS, 1.986: 77). Para este caso: entrevista con jefe de Call Center Mendoza y con los supervisores de los equipos de atención del mencionado Call Center. Observación del proceso, por mi condición de representante comercial de equipo de atención objeto de estudio. Encuestas con representantes comerciales para tener feedback de la percepción actual de los objetivos.

- Fuentes de información secundaria: “Contienen información que ha sido recabada, por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al proyecto en cuestión. Estos datos pueden ser internos o externos, según la información se genere o no en el seno de la firma”. (WEIERS, 1.986: 78). Para este caso: Información documental con las performance de los representantes en cuanto a llamadas atendidas y ventas concretadas; libros de marketing, administración estratégica y metodología administrativa; páginas de Internet relacionadas con el tema. Diarios locales y nacionales y Página oficial de la dirección de estadísticas e investigaciones económicas de Mendoza. (DEIE).

d. Tratamiento de la información

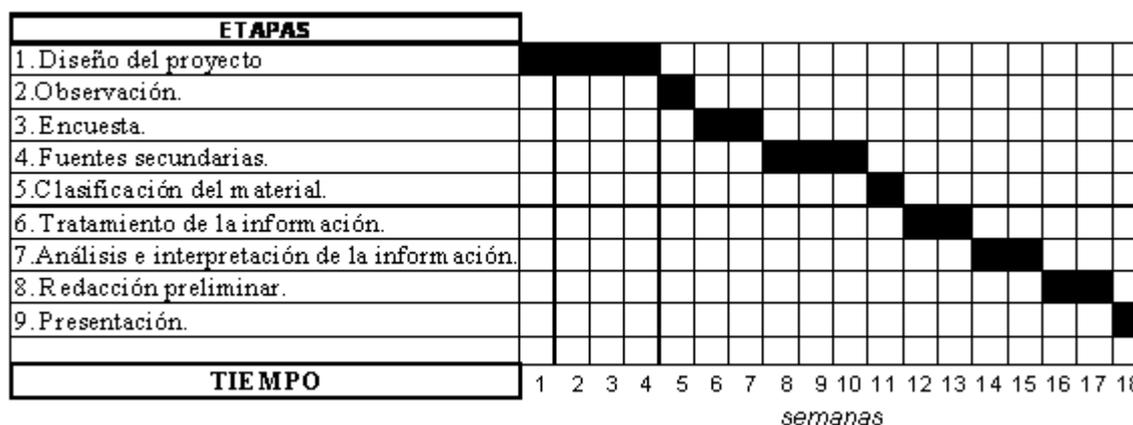
El tratamiento de la información hace referencia a “la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros”. (MENDEZ ALVAREZ, 2.005: 158). El tratamiento de la información se dará por escrito, con representaciones gráficas de diagramas, gráficas, pictogramas, etc. Se utilizarán técnicas matemáticas de tipo estadísticas.

3. Cronograma de actividades a realizar

El cronograma de trabajo se realizará por medio de las siguientes actividades:

1. Diseño del proyecto.
2. Observación.
3. Encuesta.
4. Fuentes secundarias.
5. Clasificación del material.
6. Tratamiento de la información.
7. Análisis e interpretación de la información.
8. Redacción preliminar.
9. Presentación.

Ilustración por medio de la grafica de Gantt:



4. Recursos a utilizar

Ya que la investigación tiene carácter académico, el presupuesto se considera no esencial por lo que no se desarrollará en esta etapa.

IV. Desarrollo del trabajo de investigación

1) Estrategia

a. Análisis externo

“En la esencia del ambiente externo de una compañía de un sólo negocio las dos consideraciones más importantes son: las condiciones de la industria y competitivas.” (THOMPSON & STRICKLAND, 2.004: 73)

Por ello, es aquí donde analizaremos el macroambiente en el cual la compañía de encuentra inserto (condiciones de la industria) y el microambiente que lo rodea (condiciones competitivas).

Para dar una visión más clara del análisis a realizar, en la **Figura 1** se grafica el macroambiente y el microambiente del Call Center de Mendoza objeto de esta investigación.

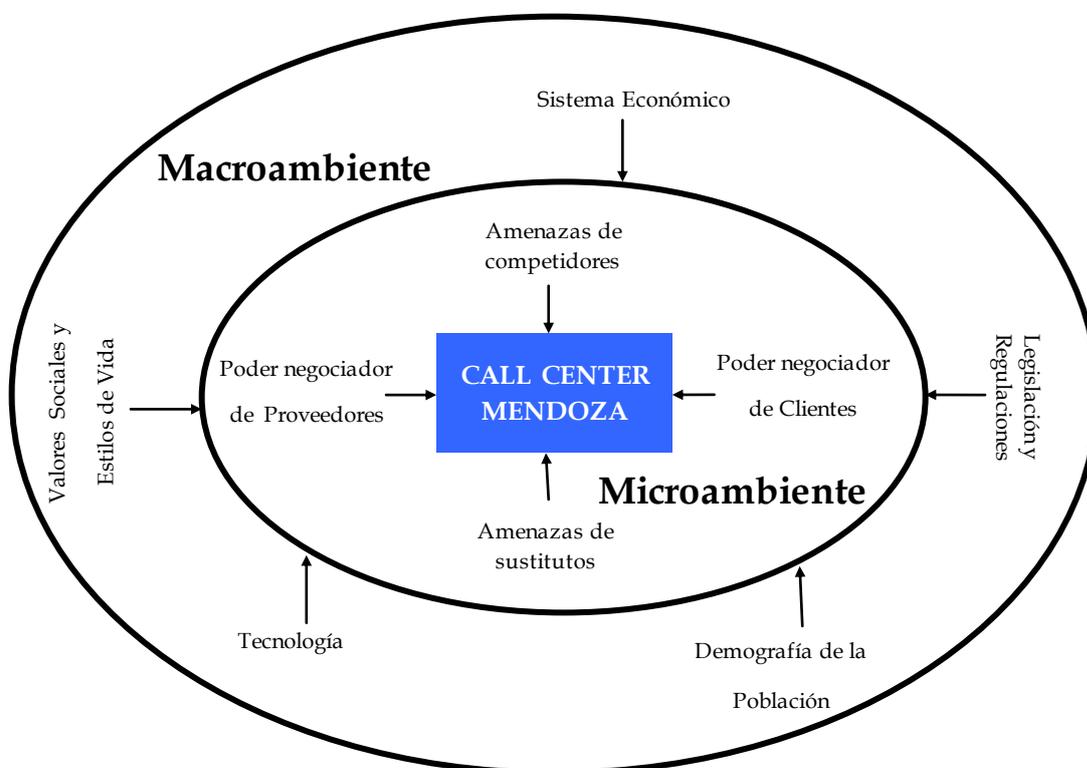


Figura 1: Factores que componen el macroambiente y el microambiente de una organización.

- **Análisis del Macroambiente**

El macroambiente está conformado por “todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la empresa” (THOMPSON & STRICKLAND, 2004: 75). Se consideran relevantes debido a que si bien no están al alcance de los integrantes de la compañía, son muy importantes, influyen y determinan a la hora de tomar de decisiones estratégicas. Se consideran fuerzas relevantes a las siguientes:

- 1) Sistema Económico
- 2) Legislación y Regulaciones
- 3) Demografía de la Población
- 4) Tecnología
- 5) Valores Sociales y Estilos de Vida

A continuación analizamos a cada una de las fuerzas relevantes en el macroambiente del Call Center:

1) Sistema económico

El sistema económico es la estructura de producción, de asignación de recursos económicos, distribución y consumo de bienes y servicios en una economía. Esto incluye las relaciones entre las distintas instituciones y los agentes y define la estructura económica y social de una sociedad.

La idea de un sistema económico lleva consigo la connotación articulada de partes armonizadas funcionalmente para la consecución de fines colectivos determinados. Durante esa articulación de partes, cada sociedad trata de resolver el problema fundamental económico que es la *satisfacción de las necesidades básicas*.

Nuestra empresa destina todos sus esfuerzos para poder satisfacer las necesidades de las personas de comunicación y de entretenimiento. Esto lo hace a través de la prestación del servicio de telefonía fija e internet de banda ancha.

2) Legislación y Regulaciones

La principal legislación a nivel nacional que regula la actividad de los Centros de Atención y por ende los procesos comerciales que se desarrollan en ellos, según contenidos normativos actualizados en <http://cdi.mecon.gov.ar/> perteneciente al Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía, son:

- ✓ **Decreto 1431/2011**, establece que el acceso a la información contenida en la base de datos INFOJUS del SISTEMA ARGENTINO DE INFORMACION JURIDICA (SAIJ) será libre y gratuito.
- ✓ **Decreto 1552/2010** crea el Plan Nacional de Telecomunicaciones “Argentina Conectada”, el cual tendrá como ejes la inclusión digital; la optimización del uso del espectro radioeléctrico; la producción nacional y generación de empleo en el sector de las telecomunicaciones; la capacitación e investigación en tecnologías de las comunicaciones y la infraestructura y conectividad.
- ✓ **LEY 25.873**, establece la responsabilidad de los prestadores de servicios de telecomunicaciones respecto de la captación y derivación de comunicaciones para su observación remota por parte del Poder Judicial o Ministerio Público.
- ✓ **LEY 25.690**, establece la obligación a los ISP (Internet Service Provider) de ofrecer software de protección que impida al acceso a sitios específicos.
- ✓ **LEY 26.032**, establece que la búsqueda, recepción y difusión de información e ideas por medio de Internet se considera comprendida dentro de la garantía constitucional que ampara la libertad de expresión.
- ✓ **DECRETO 554/97**, declara de Interés Nacional al acceso de los habitantes de la Rep. Argentina a la Red Internet.
- ✓ **RESOLUCION 2132/97 de la Secretaría de Comunicaciones**, adopta el procedimiento de Audiencia Pública a fin de que los interesados hagan conocer al Gobierno Nacional sus inquietudes sobre los diferentes aspectos relacionados con Internet, respecto a los medios de acceso y características de la red.

- ✓ **RESOLUCION 1235/98 de la Secretaría de Comunicaciones**, determina la inscripción que deberán incluir las facturas emitidas por los ISP (Internet Service Providers).
- ✓ **DECRETO 1293/98**, declara de Interés Nacional al Proyecto “Internet 2 Argentina” destinado a la implementación, desarrollo y aplicaciones de una red de alta velocidad de telecomunicaciones, con el fin de interconectar centros académicos, científicos y tecnológicos en todo el territorio nacional.
- ✓ **DECRETO 252/2000**, crea el Programa Nacional para la Sociedad de la Información.
- ✓ **LEY 19.798**: Ley Nacional de Telecomunicaciones.
- ✓ **LEY 24.240**: Ley de Defensa del consumidor.
- ✓ **PROYECTO de Ley Teleoperador**, 27/7/2011 obtuvo media sanción en la cámara de senadores y fue enviado a la cámara de diputados para su tratamiento.

En el orden provincial no existen regulaciones que reglamenten la actividad, se ajusta al régimen nacional.

Es importante resaltar que la legislación citada es de vital importancia en el desarrollo de las actividades y procesos dentro del centro de atención, y todos los representantes que operan en la empresa deben tener conocimiento obligatorio de estas leyes, para comprender sus funciones, obligaciones, deberes y derechos.

3) Demografía de la Población

La población Argentina ha ido creciendo censo tras censo en el siglo 20. En el siglo 21, si bien en menor proporción, también ha aumentado la población. De 2001 a 2010 el incremento registrado en el censo 2010 fue del 10,6% (Cuadro 1 y gráfico 1).

También vemos, en los datos del mismo censo 2010, que los hogares que disponen de computadoras ha aumentado un 40,7% en el total del país, así como en cada una de las provincias en mayor o menor porcentaje pero siempre en aumento, del periodo de 2001 a 2010 (Cuadro 2).

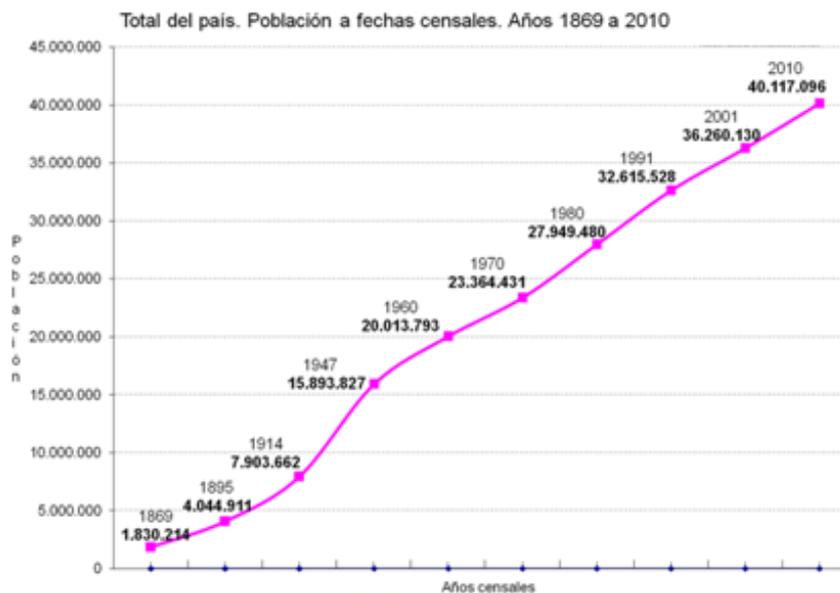
En conclusión, nos encontramos con un macroambiente en lo demográfico con una tendencia en aumento de la población y paralelamente de los hogares que cuentan con computadora. Lo cual nos presenta un interesante y prometedor mercado en el cual se va actuar, competir y crecer de la mano de la prestación de servicios de internet y telefonía fija para satisfacer la cada vez mayor necesidad de comunicación y entretenimiento en los hogares.

Cuadro 1. Evolución de la población Argentina.

**Evolución de la población argentina.
Años 1895-2010**

Año	Población	Variación intercensal relativa
1895	4.044.911	-
1914	7.903.662	95,4
1947	15.893.827	101,1
1960	20.013.793	25,9
1970	23.364.431	16,7
1980	27.949.480	19,6
1991	32.615.528	16,7
2001	36.260.130	11,2
2010	40.117.096	10,6

Gráfico 1. Evolución de la población Argentina.



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Cuadro 2. Hogares que disponen de computadora.

Provincia y regiones	Hogares que disponen de computadora	
	2001	2010
Total del país	20,5	40,7
Región Metropolitana	27,2	53,8
Ciudad Autónoma de Bs. As.	41,4	68,6
24 partidos del Gran Bs. As.	21,1	48,0
Región Pampeana	19,4	48,1
Interior de la poia. de Bs. As.	20,1	48,5
Santa Fe	18,5	47,6
Entre Ríos	14,8	43,8
Córdoba	21,1	49,4
La Pampa	18,1	47,7
Región Cuyo	15,9	44,0
Mendoza	16,5	43,4
San Juan	14,4	36,8
San Luis	15,2	56,2
Región Noreste	9,6	29,4
Corrientes	10,5	32,2
Chaco	9,4	29,6
Formosa	7,4	26,0
Misiones	10,2	28,4
Región Noroeste	11,8	32,4
Catamarca	12,6	36,0
La Rioja	14,5	41,7
Tucumán	13,0	33,8
Salta	12,2	32,6
Jujuy	11,8	33,9
Santiago del Estero	7,8	23,4
Región Patagónica	24,2	55,3
Neuquén	23,1	53,0
Río Negro	19,2	48,9
Chubut	23,9	56,9
Santa Cruz	31,5	63,8
Tierra Del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	44,2	73,7

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

4) Tecnología

El papel de la Tecnología en el surgimiento de los Call Centers ha sido fundamental para su puesta en marcha y posicionamiento en el mercado. Pero también y sobre todo lo ha sido en la evolución y el constante crecimiento que han tenido en los últimos años los Call Center, teniendo que ir adaptándose a los permanentes cambios y a las crecientes demandas de llamadas recibidas dado por el mayor número de usuarios de los servicios de telefonía y de

internet, que ha incrementado notoriamente la atención telefónica con respecto a la presencial, para lo cual el soporte de la tecnología ha sido de carácter vital.

Ha sido necesario flexibilizar la tecnología a los cambios del mercado en esta materia. En esta época tres factores tecnológicos transforman el concepto de call center tradicional: la masificación de Internet, el auge de los dispositivos móviles y las redes sociales.

Eso ha llevado a que el Call Center empiece a convertirse en **Contact Center**. Ya no hablamos de llamados, sino de contactos porque el cliente, puede llegar por voz, por fax, por e-mail, por redes sociales, mensajería de texto, entre otros.

Se utiliza para responder vía SMS (celular) la tecnología del **IMR** (Interactive Message response) que administra las interacciones vía SMS o e-mail y para responder vía redes sociales el **ISR** (Interactive Social Response) la cual interactúa con un monitor de redes sociales para detectar las menciones de interés en la web 2.0.

La gran ventaja que ofrece esta tecnología es la capacidad de distribución de atención, es decir da la posibilidad de deslocalizar puestos, permite tener posiciones de trabajo en distintas localizaciones geográficas y a la vez tratarlos de manera global.

5) Valores sociales y estilo de vida

Hace referencia a los factores culturales, donde la cultura se define como “Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones importantes” (KOTLER & ARMSTRONG, 2001: 138).

Los estilos de vida se definen según Kotler como “Patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones”, (KOTLER & ARMSTRONG, 2001: 144).

Si observamos el Cuadro 3, los datos presentados provenientes del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) de la información brindada por las Encuesta de Proveedores de Acceso a Internet el total de accesos residenciales a internet del país a marzo del 2013 asciende a 11.569.232, de los cuales 11.507.366 (el 99.46%) pertenece a accesos de Banda

Ancha que son los que brinda nuestra empresa en el mercado, los restantes corresponden a Dial up y usuarios free.

En diciembre de 2008 el total de acceso residenciales ascendía a 3.428.494, es decir en poco más de 5 años se incrementó un 337%, de los cuales 2.886.466 son de banda ancha que representa un 84.19% del total. También vemos un incremento en los 5 años de la participación de banda ancha en el total de los accesos subiendo del 84.19% en diciembre de 2008 al 99.46% a marzo de 2013.

Estas estadísticas reflejan un consistente cambio en el comportamiento de la sociedad en su conjunto hacia un mayor consumo de internet en los hogares creciendo periodo a periodo y año a año este comportamiento.

Los usuarios son más flexibles pero más exigentes a la hora de la atención en las empresas a las que deciden contratar sus servicios y cuentan con más opciones de la competencia que los hacen tener un menor costo por el cambio, teniendo ante esto un mayor poder de negociación.

A continuación se expone la evolución de los accesos a internet del país para clientes residenciales. Este tipo de clientes comprende a las categorías de casa de familia y jubilados; marcando la diferencia entre los clientes de tipo comercial, empresas y cuentas de gobierno.

Cuadro 3. Accesos residenciales a Internet por tipo de conexión y minutos consumidos.

Período	Accesos residenciales a Internet						
	Total	Cuentas con abono			Usuarios gratuitos		
		Total	Dial up	Banda ancha	Total	Minutos consumidos	
						Miles	
2008	Diciembre	3.428.494	3.078.633	192.167	2.886.466	349.861	151.353
2009	Diciembre	4.047.413	3.829.791	171.085	3.658.706	217.622	89.723
2010	Diciembre	5.354.594	5.252.872	114.917	5.137.955	101.722	38.543
2011	Diciembre	8.194.591	8.147.199	78.648	8.068.551	47.392	14.169
2012	Enero	8.700.619	8.662.308	75.337	8.586.971	38.311	11.410
	Febrero	8.951.677	8.915.134	73.900	8.841.234	36.543	10.923
	Marzo	9.240.455	9.208.365	71.496	9.136.869	32.090	9.653
	Abril	9.472.162	9.441.073	71.286	9.369.787	31.089	8.529
	Mayo	9.688.218	9.657.339	68.349	9.588.990	30.879	8.780
	Junio	9.901.984	9.873.785	65.012	9.808.773	28.199	7.921
	Julio	10.150.511	10.126.684	63.833	10.062.851	23.827	6.422
	Agosto	10.374.694	10.352.150	62.073	10.290.077	22.544	6.516
	Septiembre	10.587.782	10.566.616	60.942	10.505.674	21.166	5.936
	Octubre	10.665.658	10.645.784	55.144	10.590.640	19.874	5.716
	Noviembre	10.691.788	10.673.529	53.800	10.619.729	18.259	4.988
	Diciembre	10.819.753	10.803.323	51.668	10.751.655	16.430	4.412
2013	Enero	11.315.898	11.301.807	50.785	11.251.022	14.091	3.771
	Febrero	11.328.940	11.316.827	50.206	11.266.621	12.113	3.573
	Marzo	11.569.232	11.556.802	49.436	11.507.366	12.430	3.721

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas.

- Análisis del microambiente

En el microambiente realizaremos un análisis de la competencia, utilizando y evaluando el impacto del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (condiciones competitivas).

El estado de la competencia en una industria es una combinación de las cinco fuerzas competitivas:

- 1- La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.
- 2- Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios sustitutos.
- 3- El ingreso potencial de nuevos competidores.
- 4- El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores.
- 5- El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto.

Vemos gráficamente el modelo de las 5 fuerzas competitivas:

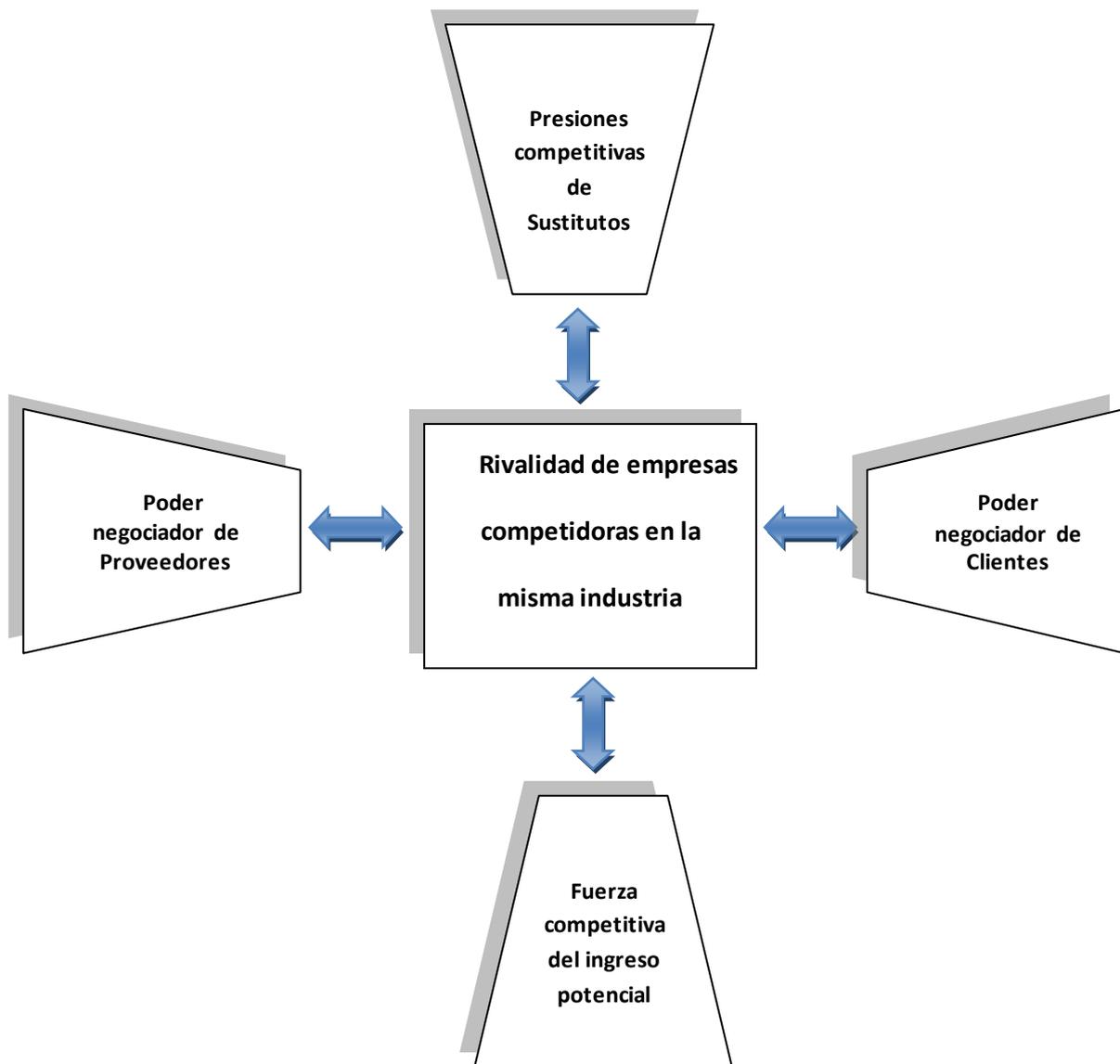


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Este modelo se define como “un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas”. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004: 82).

A continuación se procederá a explicar la incidencia de cada uno de estos factores en las actividades del Call Center Mendoza.

1) Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.

La rivalidad entre las empresas competidoras “consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales”. (THOMPSON & STRICKLAND, 2004: 82).

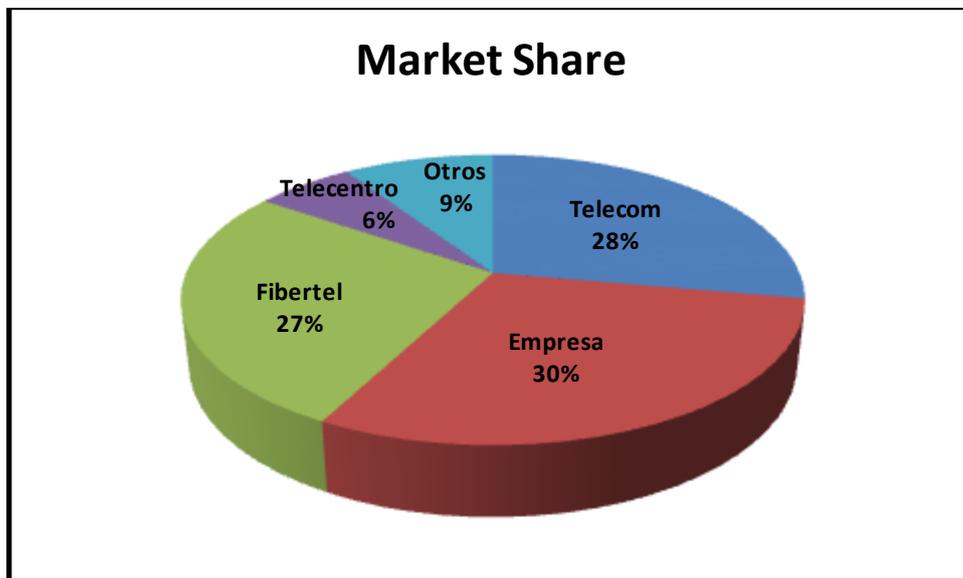
Esta actividad se desarrolla en el ámbito privado, y cuenta con competidores fuertes localizados según la posibilidad de tecnología en todo el país.

Para nuestra empresa la competencia directa está dada por Telecom-Arnet, Fibertel y Telecentro. Los aspectos a considerar en nuestro análisis es la cuota de mercado que representa cada empresa en los accesos residenciales de banda ancha.

La intensidad de la competencia es muy alta en esta industria ya que se compite por un gran número, y cada vez mayor, de clientes, y además las barreras de salida son muy altas.

Vemos en el Gráfico 2 la porción de mercado de cada compañía:

Gráfico 2. Cuota de Mercado en accesos residenciales. Datos año 2013.



Fuente: Información suministrada por departamento de Marketing de la Empresa.

2) Presiones competitivas de productos sustitutos.

Estas presiones competitivas se dan cuando productos que pertenecen a otras industrias se presentan como buenos sustitutos al satisfacer las mismas necesidades. La magnitud o la intensidad en la que se presentan estas presiones competitivas dependen de tres factores:

- se encuentran fácilmente disponibles y a un precio atractivo,
- cuando los compradores creen que tienen características mejores en cuanto a desempeño y calidad,
- y cuando los costos del cambio son bajos para el comprador.

Nuestra empresa compete y en forma intensa con los prestadores de telefonía móvil y televisión, y con diarios y revistas, libros y otras publicaciones en papel en menor medida; los cuales se presentan como un claro sustituto en cuanto a los servicios que brindan y a la satisfacción de la necesidad de comunicación y entretenimientos.

Para este punto la ventaja competitiva estará dada por la disponibilidad de acceso, la cantidad y calidad de información que el usuario accede, y también la participación el usuario en la construcción de dicha información, ya sean en blogs o redes sociales entre otros.

3) Fuerza competitiva del ingreso potencial.

Al analizar la fuerza competitiva de un potencial ingreso vemos la amenaza que ello representa. “Que tan seria es su amenaza competitiva de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso” (THOMPSON & STRICKLAND, 2004: 83).

En nuestra industria las barreras son realmente altas. La amenaza que se presenta con el ingreso de nuevos competidores es baja, ya que este tipo de actividad tiene barreras de entrada muy altas. Se requiere de una gran inversión en capital, se debe contar con el equipamiento necesario, licencias para los software de gestión con lo que se opera; también con una estructura edilicia acorde a las normas de seguridad y regulaciones vigentes para este tipo de establecimientos; además se necesita personal idóneo y altamente capacitado para la operación y personal administrativo y de servicios generales con conocimientos adecuados.

Las barreras de salida para esta actividad también son muy altas, ya que se cuenta con activo especializado e infraestructura muy valiosa de la cual prescindir. Y una vez posicionada la empresa, se logran beneficios muy elevados lo que dificulta aún más la toma de decisión en los accionistas de retirarse de este mercado.

4) Poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo a la importancia del producto que proporcionen, ya sea en costos, calidad o disponibilidad en el mercado, la disponibilidad de sustitutos, costo del cambio a proveedores alternativos, entre otros factores, es que se va a determinar la verdadera presión competitiva de los proveedores.

En nuestra empresa varia el poder de negociación de los distintos proveedores que abastecen a la misma para su normal funcionamiento según la operación que se realice. Para los sistemas de gestión el proveedor mantiene un alto poder de negociación y que de ellos depende el buen funcionamiento y la continuidad de las licencias correspondientes a sus sistemas, resultando muy difícil y costoso tener que cambiar a otro prestador. Para los procesos que proveen la infraestructura de Capital Humano, como el reclutamiento y selección de personal y la capacitación de estas incorporaciones y del personal ya existente, se recurre a consultoras externas. Aquí en cambio el poder de negociación es bajo de parte de estos proveedores, ya que si bien es de vital importancia su desempeño, en el mercado se cuenta con una amplia oferta de empresas que brindan este servicio de Recursos Humanos y se podría cambiar del mismo, asumiendo un costo, pero sin ser tan elevado.

5) Poder de negociación de los compradores del producto.

En este caso los compradores o usuarios del servicio de telefonía e internet de banda ancha ejercen una poderosa presión competitiva. Esto se debe a que se encuentran en un mercado con varias empresas competidoras que brindan el mismo servicio, haciendo que el cliente decida teniendo en cuenta el precio, funcionamiento, calidad, atención, prestación de servicios adicionales.

Además el costo por el cambio es bajo para el cliente y se encuentran muy bien informados convirtiéndose en verdaderos expertos del funcionamiento del servicio y características de mismo a la hora de contratar el servicio.

Conclusiones del Análisis Externo

Del análisis efectuado podemos determinar cuáles son las oportunidades y amenazas del ambiente externo de la compañía para poder aprovecharlas y reducirlas respectivamente, a continuación se detallan:

- **Oportunidades:**

- ✓ Escaso o nulo ingreso de nuevos participantes debido a las altas barreras de ingreso existentes en la actividad, facilitando esto el crecimiento de los Call Center por parte de la empresa.
- ✓ Gran aceptación de la sociedad en lo referido al cambio del paradigma de la información y las nuevas tendencias en comunicación.
- ✓ Para las zonas en donde no se posee la tecnología tradicional por línea de teléfono, se presenta la oportunidad de comercializar internet móvil, brindado por una unidad de negocio de la firma.

- **Amenazas:**

- ✓ Fuerte competencia entre empresas existentes en el sector por el mismo tipo de cliente y con el mismo producto.
- ✓ Alto poder negociador de los clientes.
- ✓ Avances tecnológicos en celulares.

b. Análisis interno

En esta sección analizaremos y detallaremos como opera el Call Center de Mendoza con respecto a su estructura y a sus procesos y funciones para poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía. Usaremos la cadena de valor de la empresa para esto, la cual se la denomina como: “El principal instrumento del análisis de costo estratégico que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, las cuales se llevan cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio.” (THOMPSON & STRICKLAND, 2004: 131).

En la Figura 3 se expone la cadena de valor de la empresa objeto de estudio.

Figura 3: Cadena de Valor de la empresa.



Fuente: Manual de procedimiento de la empresa.

Procesos de Operación:

1. Planificación de Marketing e Infraestructura

Comprende la definición de los objetivos estratégicos, canales, productos y segmentos de clientes en función de los lineamientos estratégicos de la compañía definidos por la alta gerencia y de información proveniente del mercado. Adicionalmente estos procesos son los responsables de definir el plan de Infraestructura que soportará los productos y servicios comercializados por la compañía y de establecer la cadena de suministro que se requiere para la comercialización.

2. Desarrollo de Infraestructura

Este conjunto de procesos es responsable del desarrollo de la red y la infraestructura tecnológica para soportar la oferta de productos de la compañía (telefonía e internet). Comprende las actividades de despliegue de red y locación y configuración de recursos que permitan soportar los servicios solicitados por un cliente (redes, sistemas, servidores, etc.). Asimismo se incluyen en este conjunto de procesos las actividades necesarias para poner en producción nuevos servicios (por ejemplo, toda la oferta digital).

3. Gestión Productos y Desarrollo Comercial

Comprende el conjunto de actividades que permite gestionar el ciclo de vida de los productos. Incluye desde las actividades de desarrollo y entrega a la operación de productos o servicios (nuevos o mejorados) hasta el retiro de ofertas de productos del mercado. Dentro del alcance de este grupo de actividades se incluye también el desarrollo de los planes comerciales operativos que soportan la comercialización de los productos y servicios (planes de incentivos y comisiones, objetivos de venta por canal, campañas, planes de comunicación, entrenamiento, etc.). Actualmente el equipo de Atención de Clientes analizado no cuenta con un plan de incentivos que acompañe los objetivos de ventas.

4. Ventas y Gestión de Ordenes

El grupo de procesos de ventas está centrado en procesamiento de los pedidos realizados por los clientes, revendedores, etc. de los diferentes servicios y productos comercializados. Adicionalmente también incluye los procesos de control de ventas.

5. Provisión e Instalación

Comprende activar en los equipos de red y dejar correctamente instalado el servicio en el domicilio del cliente a partir de las órdenes de venta. También está a su cargo la recuperación y liberación de recursos en los casos de desconexión de los servicios.

6. Operación y Mantenimiento

En este grupo se encuadran los procesos de monitoreo, recepción, análisis, seguimiento y gestión de las averías técnicas tanto en infraestructura en domicilio del cliente (averías) como en la infraestructura de red (incidencias de red). Las fallas pueden identificarse a través del monitoreo de la red o a través de reclamos provenientes de los centros de contacto con cliente. Cabe aclarar que los reclamos o consultas recibidos que pueden ser solucionados on-line con el cliente (first call resolution) forman parte de los procesos de atención de cliente tanto en los Call Center como en los Centros Comerciales que realizan atención personalizada.

7. Facturación y Cobros

Agrupar los procesos de la cadena de ingresos de la empresa punta a punta, desde la captura del evento de tráfico (consumo) hasta la cobranza y gestión de deudas de clientes. Estos procesos son responsables de asegurar que el ingreso de la compañía sea facturado y recaudado correctamente y que los ajustes a la cuenta corriente del cliente (notas de créditos) sean correctamente realizadas y justificadas. Este grupo está conformado por los procesos de recolección de información de tráfico, tarificación y facturación de consumo y descuentos aplicables por cliente, registro del cobro de la factura, gestión de cobranzas de clientes morosos, análisis y gestión de reclamos de facturación y cobranzas de clientes.

8. Soporte a la Operación

El proceso que tiene como responsabilidad proveer los recursos (humanos, infraestructura, instalaciones, etc.) que aseguran que todos los procesos operacionales se ejecuten eficientemente.

9. *Atención de Clientes*

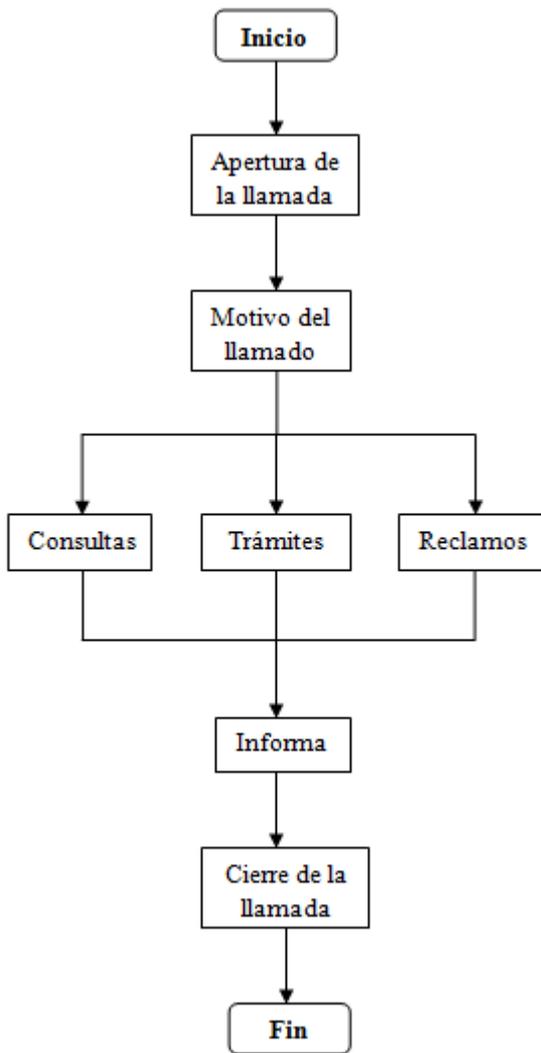
Responsable de la gestión de todas las interfaces entre la organización y sus clientes (existentes y potenciales) para actividades de consultas, asesoramiento, reclamos, pre-venta, venta y posventa. Es en este eslabón en donde está ubicada la Atención Telefónica y donde encontramos el despliegue de la actividad del Call Center analizado.

El Call Center de Mendoza cuenta con 3 equipos de R.A.C. (Representantes de Atención Comercial). Nuestro equipo denominado *Atención*, objeto de estudio en esta investigación, que recibe llamadas de clientes en 1ra instancia, es decir una vez que el cliente marca en el IVR (Interactive Voice Response) la opción de consultas, trámites y/o reclamos de tipo comercial el 1er representante que lo atiende pertenece al equipo de *Atención*; y dos equipos especialistas en 2da instancia, que sólo reciben llamadas de clientes que ya fueron atendidos en 1er instancia y dados sus motivos específicos en el llamado son transferido a estos equipos que son: *Equipos* (consultas y reclamos de equipos telefónicos) y *Retención* (de clientes con intención manifiesta de baja de sus servicios contratados), para finalizar con sus consultas, reclamos, tramites, etc., por los cuales se pusieron en contacto con la empresa.

Actualmente el equipo de Atención Comercial está integrado por un supervisor, quien está a cargo del equipo en cuanto al desempeño de los representantes, el cumplimiento de los procedimientos correspondientes a la atención y el alcance de los objetivos establecidos; y 15 R.A.C.

Los representantes cuentan en forma permanente con un manual de procedimientos alojado en la news interna (página web corporativa de uso interno de consulta de procesos, procedimientos y políticas). En la cual pueden consultar los pasos del proceso representando en un diagrama de flujo, el cual constituye una representación gráfica del funcionamiento y estructura del proceso de atención telefónica mostrando todas las fases que le constan. Sobre él se realizará la propuesta de este trabajo de investigación.

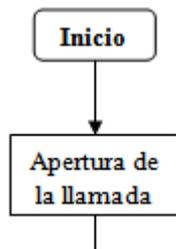
A continuación se expone gráficamente el proceso señalado:



Fuente: Manual de procedimientos de la empresa.

Analizamos cada paso del proceso actual de atención de clientes en el Call Center:

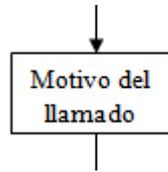
PASO 1:



Se identifica al cliente, ya sea por su nombre o datos de la línea por la que llama, y saludándolo en forma cortés y amable utilizando el siguiente modelo:

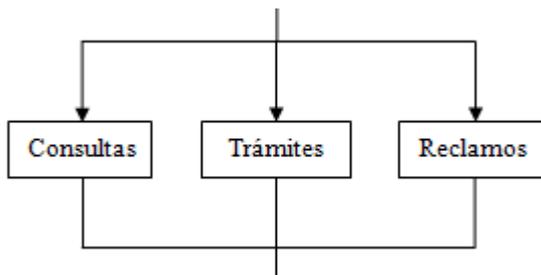
“Buenos días/buenas tardes. Mi nombre es xx. ¿Con quién tengo el gusto de hablar? ó ¿consulta por la línea xxx.? ¿En qué le puedo ayudar?”

PASO 2:



Escucha activa de lo manifestado por el cliente. En caso de planteo poco claro o desordenado, se reconfirma con palabras sencillas y preguntas cerradas el motivo por el que se comunica el cliente. Se indaga e interactúa con el cliente a fin de obtener datos para optimizar la respuesta.

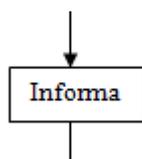
PASO 3:



Identificado el motivo por el cual se comunico se actúa en consecuencia para satisfacer los requerimientos del cliente. Estos motivos pueden ser:

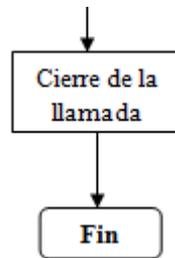
- Consultas: facturación, precios, funcionamiento, plazos, etc.
- Tramites: altas/bajas de servicios, cambio de planes, cambio de numero, cambio de domicilio, etc.
- Reclamos: facturación, demoras en plazos de trámites ya realizados, etc.

PASO 4:



De acuerdo al motivo manifestado por el cliente en el llamado se informa según corresponda, ya sea la gestión realizada, plazos a cumplir, resolución de lo reclamado, precios y características de servicios que brinda la empresa, etc.

PASO 5:



Consulta al cliente en forma amable y cordial si tiene alguna otra consulta. Si la respuesta es positiva volver a responder según procedimiento antes mencionado y ante una respuesta negativa se procede a despedir al cliente agradeciéndole su contacto con la empresa usando frases como:

“Sr/Sra xxx gracias por comunicarse con la empresa. Que tengo muy buenos días/ buenas tardes”

Soporte a la empresa:

1. Gestión Estrategia y Planificación de la Empresa

Se centra en los procesos necesarios para desarrollar las estrategias y los planes de la empresa proveedor de servicios. Esta agrupación de procesos incluyen la disciplina de la planificación estratégica que determina el negocio y el enfoque de la empresa, incluyendo los mercados que la empresa ocupará, lo que las necesidades financieras se deben cumplir, lo que las adquisiciones pueden mejorar la situación financiera y de mercado de la empresa, etc.

2. Gestión de Riesgos de la Empresa

Responsable de asegurar que los riesgos que puedan afectar el valor o la reputación del negocio son identificados y los controles necesarios están preparados para minimizarlos o

eliminarlos. Una gestión del riesgo exitosa asegura que el negocio pueda seguir operando sus procesos críticos, aplicaciones y comunicaciones de cara a un incidente serio, ya sea por una amenaza a la seguridad de la empresa hasta por un posible fraude.

3. Gestión de la Eficacia de la Empresa

Responsable de definir y proveer las herramientas, metodologías y el entrenamiento necesario para asegurar que los procesos del negocio y las actividades sean administradas y se ejecuten de manera eficiente y efectiva.

En este eslabón encontramos los sistemas de gestión con los que operan los representantes comerciales, los procedimientos que deben seguir y la necesidad de capacitación y entrenamiento que requiere el personal. Todo esto para poder alcanzar los objetivos de atención de ventas establecidos por la compañía. Para alcanzar la eficacia del call center se debe cumplir con objetivos de llamadas (cantidad y calidad) y de ventas de servicio de valor agregado.

El proceso de atención del call center no se encuentra establecido eficientemente, ya que durante la ejecución del mismo se verifica que no ha sido diseñado con la posibilidad de alcanzar el objetivo de ventas propuesto.

4. Gestión del Conocimiento y de la Investigación

Realiza la gestión del conocimiento y gestión de la investigación dentro de la empresa, incluida la evaluación de las adquisiciones potenciales de tecnología.

5. Gestión de Recursos Económicos y de Activos

Responsable de la administración de los recursos económicos y los activos del negocio. La Gestión Financiera incluye procesos como: Cuentas a pagar, Aseguramiento de Ingresos, Contabilidad, Impuestos, etc. Los procesos de Gestión de Activos definen las políticas de activos, realiza su seguimiento y administra el balance general de la compañía.

6. Gestión de la Tecnología de la Información

Responsable de la planificación de TI. Dirige la Tecnología de la Información a través de la empresa. Proporciona lineamientos y políticas, aprobación de fondos, etc.

Además aquí nos encontramos con las distintas tecnologías que se aplican a la actividad aplicadas en los procedimientos, el conocimiento, o bien el equipamiento dentro de los procesos. Se trabaja bajo parámetros de calidad definidos bajo normas de calidad como COPC (Customer Operations Performance Center).

7. Gestión de las Relaciones Externas y de los Stakeholders (partes interesadas)

Responsable de administrar la relación entre el negocio y entidades externas y stakeholders. Estos últimos incluyen a los accionistas, sindicatos, etc. Las entidades externas pueden ser entes reguladores (CNC Comisión Nacional de Comunicaciones) y la comunidad en general. Ejemplos de procesos son "Relaciones con accionistas", "Asuntos externos" y "Relaciones Públicas".

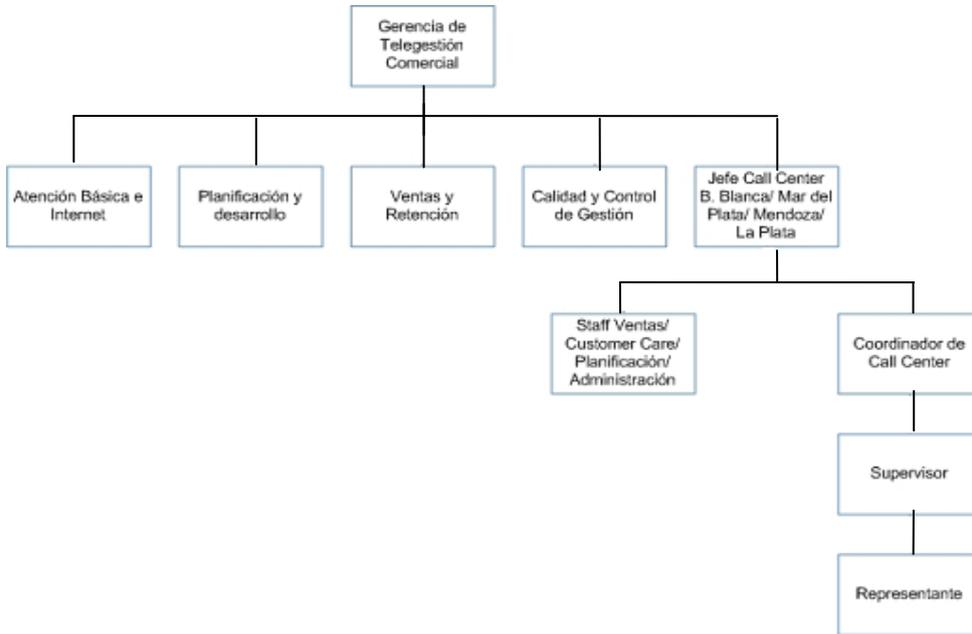
8. Gestión de Capital Humano

Agrupar los procesos que proveen la infraestructura de Capital Humano para gestionar los recursos humanos que requiere la empresa para cumplir sus objetivos con una visión integral.

Para los centros de atención comercial la administración general y al gerenciamiento que se lleva a cabo por la jefatura del Call Center, existe un equipo de gestión centralizada ubicada físicamente en la provincia de Buenos Aires que se conecta vía jefatura y staff diariamente para ofrecer apoyo en las actividades de todo el proceso. El sitio además cuenta con un Staff en donde se desarrollan las tareas de Recursos Humanos y Planeamiento, y el soporte de Ventas y de Calidad (Customer).

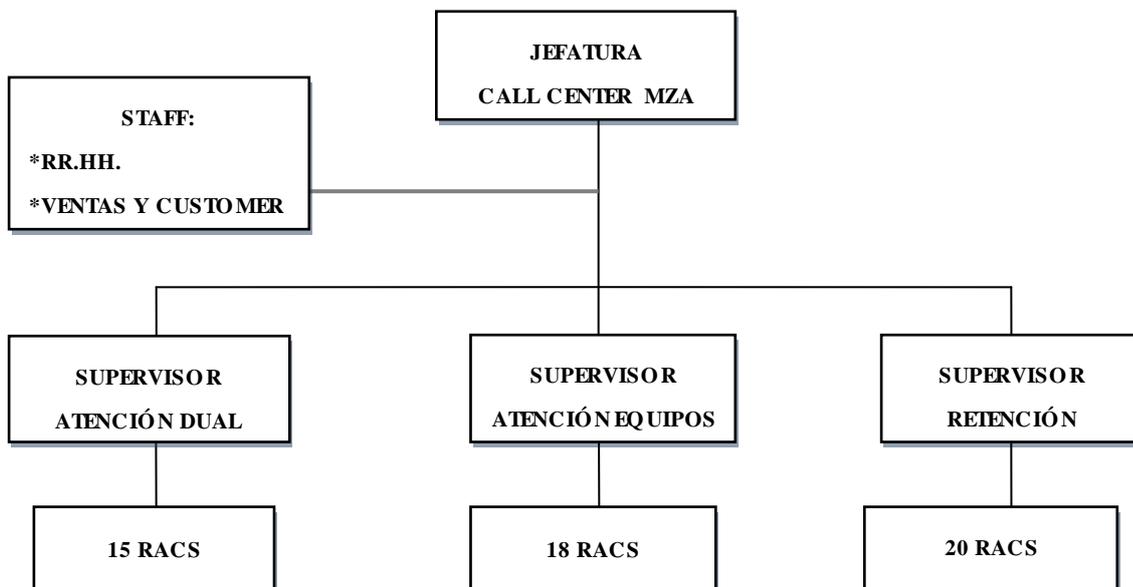
A continuación se expone el organigrama actual de la Gerencia de Telegestión Comercial:

Figura 4. Organigrama Telegestión Comercial.



Se expone el organigrama actual del call center Mendoza:

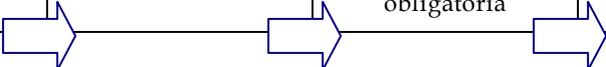
Figura 5. Organigrama Call Center Mendoza. Elaboración propia.



Dentro de esta área también encontramos la gestión de Recursos Humanos de los call centers, la cual incluye la actividad de reclutar, seleccionar, entrenar o capacitar al personal. En lo referido a este punto, se observa que el Call Center Mendoza aplica el proceso que otorga a nivel nacional la empresa y obtiene los resultados esperados.

Cuadro 4. Cuadro de etapas de reclutamiento del personal al Call Center. Elaboración Propia.

Agencias de empleo o bolsa de empleo del sindicato	Consultor Externo. Reclutamiento	Capacitación Interna	Exámenes Médicos y Asignación del puesto de trabajo
Presenta personal para ingresar al call center. Solicita estudios secundarios completos de forma obligatoria	Cita a los interesados a entrevistas y pruebas psicologicas de aprobacion obligatoria	Los agentes que aprueban la etapa anterior comienzan un curso de 30 días de contenidos operativos. De aprobacion obligatoria	Los agentes aprobados de la etapa anterior concurren a exámenes de aptitud física, con este paso aprobado se encuentran aptos para la atención en el call center



Conclusiones del Análisis Interno

Del estudio del sector interno o de la cadena de valor del Call Center Mendoza; se presentan las siguientes fortalezas y debilidades en el desarrollo de sus actividades principales como así también de las actividades de apoyo:

- **Fortalezas:**

- ✓ Muy buena logística de entrada, llevando el contacto del cliente por medio de su llamada al centro de atención al asesor adecuado, capacitado para resolver su problema.
- ✓ El personal con que cuenta el centro de atención (operadores y administrativos) se encuentran ampliamente capacitados para desempeñar las respectivas funciones, debido a que cuentan con un alta experiencia en el servicio (llevan en la actividad como mínimo 5 años) y con una eficaz gestión de capital humano.
- ✓ La infraestructura edilicia y el equipamiento con que cuenta el organismo en estudio, es el adecuado y de última tecnología con los sistemas y aplicativos adecuados para el desarrollo de las actividades comerciales.

- **Debilidades:**

- ✓ Procedimientos comerciales no se encuentran establecidos eficientemente, las operaciones no contemplan las ventas de servicios, las cuales si se establecen como objetivos, haciendo dificultoso su alcance.
- ✓ Falta de reacción de los encargados de Ventas para generar propuestas y modificaciones al proceso de atención actual para que se ajuste a las metas que se quieren alcanzar.
- ✓ Desaprovechamiento del capital humano disponible, calificado positivamente en experiencia y capacitación, al no poder apalancarlo para captar mayores ventas.

c. Análisis FODA

FODA es una herramienta estratégica de análisis que nos permite conocer la situación actual de la empresa. Se identifican las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente, y las fortalezas y debilidades internas de la misma.

La finalidad principal del análisis FODA es: “Permitir el abordaje de una determinada problemática de una empresa, facilitar el análisis, detectar oportunidades o problemas y establecer cursos de acción para su aprovechamiento o su resolución” (VAZQUEZ & STERING, 2006, 70).

El objetivo fundamental de este análisis es potenciar los puntos fuertes de la organización para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Gráficamente:

Análisis Interno	FORTALEZAS Capacidades distintivas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	DEBILIDADES Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio.
Análisis Externo	OPORTUNIDADES Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores.	AMENAZAS Cambios en el entorno.

Grafico 5: FODA. Elaboración propia.

Fortalezas: condiciones favorables que ha desarrollado la organización, por lo tanto se las consideran internas. Son de efectividad comprobada y pueden ofrecer la posibilidad de un mejor aprovechamiento para responder a requerimientos del ambiente o alcance de sus fines.

Debilidades: elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Oportunidades: aparecen tanto en el macro como en el microambiente. Importan condiciones que resultan o pueden resultar favorables para la organización siempre y cuando se adopten las medidas de gestión estratégica para convertirlas en su beneficio.

Amenazas: provienen del ambiente en cualquiera de sus tipos y son irreversibles para la organización en el sentido que resultan inmodificables y ante las cuales solo es posible reaccionar con estrategias de gestión.

Concluimos el análisis FODA observando las relaciones fortalezas–oportunidades; debilidades–oportunidades; fortalezas–amenazas y debilidades–amenazas en la empresa analizada:

Relación Fortalezas – Oportunidades: El Call Center Mendoza posee las fortalezas necesarias para poder aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, donde se cuenta con la estructura edilicia y con el equipamiento necesario para hacer frente a la gran aceptación de la sociedad al cambio de paradigma en las nuevas tendencias de comunicación.

Relación Debilidades – Oportunidades: De acuerdo a las debilidades descritas anteriormente, el Centro de llamados necesita procedimientos más eficientes para el logro de los objetivos de ventas en contactos atendidos.

Relación Fortalezas – Amenazas: El Call Center cuenta con personal altamente calificado y con experiencia para atender al cliente dentro de los estándares de calidad pretendidos, y demostrar al cliente los beneficios de la Internet tradicional ante los avances tecnológicos de los celulares.

Relación Debilidades – Amenazas: La falta de procedimientos adecuados, y desaprovechamiento de la expertise de los representantes comerciales antes la fuerte competencia del sector, el alto poder competidor de los clientes y los permanentes avances tecnológicos ponen en riesgo la sustentabilidad de la empresa siempre y cuando se permanezca estático y no se actúe para eludir estas amenazas.

d. Estrategias

Realizado el análisis interno, externo y FODA nos vemos en condiciones de plantear la estrategia con la cual el Call Center va a basar su accionar. Primero definimos estrategia:

“La estrategia genérica de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado” (THOMPSON & STRICKLAND, 2.004, 152).

Tomando a Michael Porter y sus diferentes tipos de estrategias genéricas, se llegará a la definición de la estrategia para el Call Center Mendoza, y dentro ella a los procesos administrativos que allí se desarrollan.

Cuadro 6: Estrategias genéricas de Michael Porter.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo de costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Michael Porter define, en su libro de Ventaja Competitiva, cada uno de las estrategias detalladas en el Cuadro 6:

Liderazgo de Costos: Se da cuando una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Diferenciación: En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes.

Enfoque: Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

Una vez definidos los tipos de estrategias genéricas se elige la estrategia para Call Center Mendoza.

Diferenciación: se elige esta estrategia genérica ya que con la reingeniería planteada se busca agregar valor en cada contacto del cliente con la empresa, pudiendo de esta manera fidelizarlo y lograr una establecer una relación más duradera. Sintiendo nuestros clientes el diferencial en todo momento de contar con una amplia gama de soluciones de comunicación y de internet acorde a sus demandas y necesidades actuales. Lo cual nos va a posicionar de una forma única en la industria.

e. Objetivos

Los objetivos fijados para el equipo de atención comercial analizado son 3:

- 1- Llamadas atendidas: se determina un tiempo promedio con el que cuenta el representante para atender cada llamado y de esta manera se establece porcentualmente la cantidad de llamadas que se requieren atender para satisfacer la demanda actual.
- 2- Reitero de llamadas: mide cuantos clientes no volvieron a comunicarse nuevamente dentro de las 48hs hábiles que fueron atendidos.
- 3- Ventas concretadas: cantidad de ventas concretadas por cada representante.

La implementación de la reingeniería busca tener un impacto positivo en la métrica de Ventas, que es la única que no se está alcanzando actualmente a nivel global de equipo, sin descuidar ni afectar negativamente los objetivos de Llamadas atendidas y Reitero de llamadas los cuales si están siendo alcanzados. Los objetivos se establecen trimestralmente para su alcance. De esta manera se planifica en el lapso de 1 año (4 trimestres) en forma progresiva llegar al objetivo deseado.

Llamadas atendidas

Fecha	Objetivo	Resultado Equipo
1º trim 2014'	100%	98%
2º trim 2014'	100%	100%
3º trim 2014'	100%	103%
4º trim 2014'	100%	100%
1º trim 2015'	100%	100%
2º trim 2015'	100%	100%
3º trim 2015'	100%	100%

Reitero de llamadas

Fecha	Objetivo	Resultado Equipo
1º trim 2014'	90%	95%
2º trim 2014'	90%	93%
3º trim 2014'	90%	90%
4º trim 2014'	90%	90%
1º trim 2015'	90%	90%
2º trim 2015'	90%	90%
3º trim 2015'	90%	90%

Ventas concretadas – Altas de Internet

Fecha	Objetivo	Resultado Equipo	Cumplimiento
1º trim 2014'	180	45	25%
2º trim 2014'	180	36	20%
3º trim 2014'	180	41	23%
4º trim 2014'	180	90	50%
1º trim 2015'	180	135	75%
2º trim 2015'	180	162	90%
3º trim 2015'	180	180	100%

Ventas concretadas – Sva Internet

Fecha	Objetivo	Resultado Equipo	Cumplimiento
1º trim 2014'	450	112	25%
2º trim 2014'	450	90	20%
3º trim 2014'	450	103	23%
4º trim 2014'	450	225	50%
1º trim 2015'	450	337	75%
2º trim 2015'	450	405	90%
3º trim 2015'	450	450	100%

Ventas concretadas – Sva Telefonía

Fecha	Objetivo	Resultado Equipo	Cumplimiento
1º trim 2014'	900	210	23%
2º trim 2014'	900	219	24%
3º trim 2014'	900	240	26%
4º trim 2014'	900	450	50%
1º trim 2015'	900	675	75%
2º trim 2015'	900	810	90%
3º trim 2015'	900	900	100%

2) Operaciones

a. Operaciones Comerciales

i. Definición del servicio

Los servicios brindados por la empresa son los de telefonía fija e internet de banda ancha, que a continuación definimos y detallamos.

Telefonía fija

Servicio de comunicación que posibilita realizar o recibir llamadas y establecer comunicaciones de voz entre dos o más puntos de la red telefónica. Estas llamadas pueden ser a números de teléfonos locales, larga distancia nacional e internacional, celulares y de cobro revertido (abona el valor de la llamada quien la recibe y no quien lo efectúa).

Se consideran fijas, en diferencia a las líneas móviles (celulares), ya que su disposición física establece que sean instaladas en domicilios a través de cableados internos que imposibilitan su traslado o movilidad.

También brindan la posibilidad de acceder, previa contratación, a servicios adicionales y de valor agregado en las comunicaciones (Sva Telefonía), en los cuales haremos foco en esta reingeniería para poder incrementar sus ventas, estos son:

- 1. Identificación de llamadas:** Permite saber quién llama antes de atender el teléfono mediante el registro del número que llama en un visor telefónico.
- 2. Contestador automático:** Posibilita a los clientes estar siempre comunicados, ya que cuando no se encuentra en su domicilio o la línea está ocupada, atiende las llamadas y guarda los mensajes.
- 3. Llamada en espera:** Posibilidad de atender una nueva llamada dejando en espera la comunicación ya establecida o bien rechazar la comunicación nueva y continuar con la comunicación inicial.
- 4. Conferencia entre tres:** Permite que tres líneas estén comunicadas simultáneamente.
- 5. Desvío de llamadas:** Permite recibir llamadas dirigidas a un número telefónico, en un segundo número previamente programado.
- 6. Información detallada:** Este servicio brinda al cliente un informe detallado de las llamadas que realiza desde su línea, del mismo período que abarca su factura.

Internet de banda ancha

Acceso a Internet de alta velocidad que utiliza el par de cobre ya instalado (línea telefónica). Banda ancha normalmente describe a las conexiones de Internet que funcionan entre 5 y 2000 veces más rápido que las anteriores tecnologías de marcación por Internet (Dial Up). El concepto de banda ancha combina la capacidad de conexión (anchura de banda) y la velocidad.

Se provee un servicio siempre disponible de acceso a internet las 24 hs a tarifa telefónica plana. Se puede estar conectado sin restricción de tiempo abonando la misma tarifa (tarifa plana). La conexión varía según la velocidad del plan que se contrate, los planes disponibles tienen velocidades de 1 Megabyte (MB), 3 MB, 6 MB y 10 MB.

Además permite que simultáneamente se use la línea telefónica para realizar y recibir llamados. Este tipo de conexión se la denomina ADSL. Esta disponibilidad técnica se aprovecha además comercialmente brindando la empresa paquetes en conjunto de Internet de banda ancha con llamadas en forma ilimitadas números locales tanto fijos como celulares.

De esta forma la oferta de servicio de Internet se agrupa en tres:

Internet: servicio de banda ancha.

Internet duo: servicio de banda ancha + llamadas ilimitadas locales a números fijos.

Internet duo plus: servicio de banda ancha + llamadas ilimitadas locales a números fijos + llamadas ilimitadas locales a números celulares.

En los tres grupos se brindan las distintas velocidades mencionadas anteriormente, sujetas siempre a condiciones técnicas que así lo permitan.

Junto a cualquiera de estos planes que brinda la empresa en distintas velocidades y con o sin llamadas ilimitadas se ofrece una serie de servicios adicionales y complementarios en el uso de internet (Sva Internet) a los cuales los clientes pueden acceder contratándoles previamente, y que son de necesario refuerzo comercial para poder cumplir con los objetivos de ventas establecidos.

Estos son:

- 1- **Antivirus:** protección permanente para la PC del cliente.
- 2- **Terabox:** disco virtual con espacio ilimitado para alojar información de cualquier tipo y formato.
- 3- **Sonora:** acceso a contenidos musicales Online.
- 4- **Aula 365:** acceso a contenidos educativos para usuarios en edad escolar, primaria y secundaria.
- 5- **Cobertura técnica PC:** visitas domiciliarias y acceso remoto ante inconvenientes técnicos en la PC del cliente.
- 6- **On Video:** disponibilidad de contenidos visuales, documentales, videos musicales, películas.

ii. Diseño del proceso comercial

Este apartado resulta fundamental al trabajo de investigación que estamos efectuando. Como pudimos ver en nuestro análisis interno una de las debilidades es la falta de un proceso de atención actual que se adecue a las demandas y a los objetivos de ventas requeridos.

Utilizando la técnica de investigación por encuestas se logro recopilar información muy valiosa de primera mano, es decir de los representantes comerciales del equipo de atención bajo estudio, en la cual se ve reflejada claramente nuestra problemática. Los resultados estadísticos obtenidos indican que en 66.66% de los encuestados no alcanzan los objetivos de ventas por la falta de un proceso acorde a los requerimientos, el 20% por falta de capacitación en técnicas de ventas y el 13.33% por falta de información respecto a los servicios que se ofrecen.

Resultados de encuesta a los R.A.C. del equipo de atención bajo estudio:

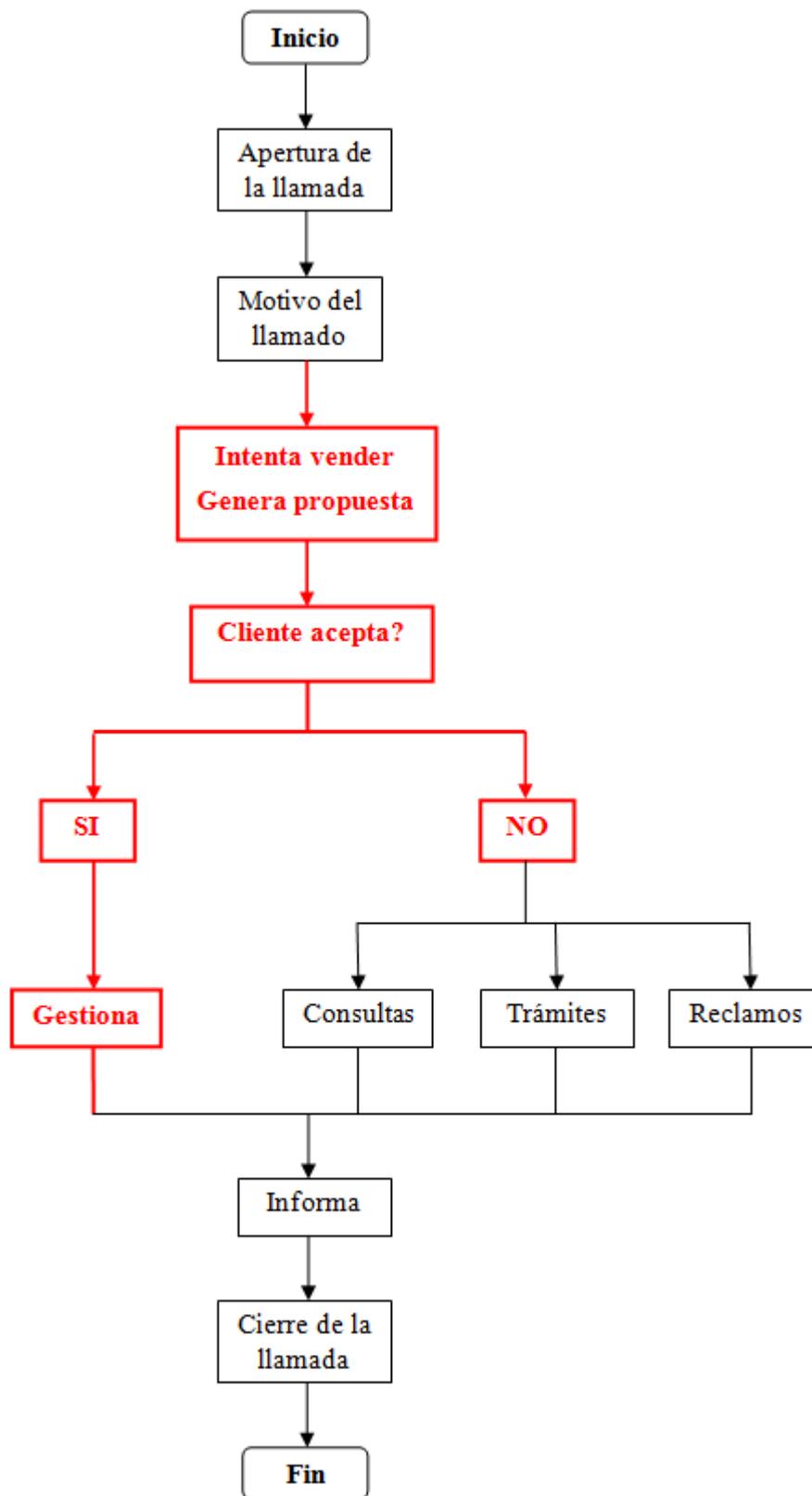
Grafico 3. Encuesta a R.A.C.



Fuente: elaboración propia.

Es aquí donde proponemos una sustancial modificación en el proceso actual de manera tal que se puedan aprovechar los pasos actuales que sean convenientes y agregar los que nos serían más ventajosos en esta reingeniería para alcanzar los objetivos deseados. Y así no dejar pasar la inmejorable oportunidad que se presenta en cada contacto con el cliente de poder concretar la venta de un servicio de valor agregado.

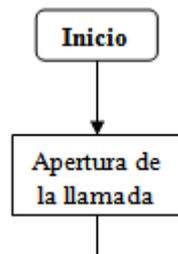
A continuación exponemos el proceso de atención de clientes modificado, incorporando procedimentalmente la venta de servicios y detallamos paso por paso el proceso mencionado:



Fuente: Elaboración propia.

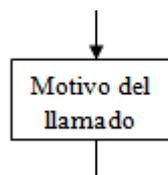
PASO 1 y PASO 2:

No hay modificación en esta primer parte del proceso, se considera correcta la forma y el orden utilizados.



Se identifica al cliente, ya sea por su nombre o datos de la línea por la que llama, y saludándolo en forma cortés y amable utilizando el siguiente modelo:

“Buenos días/buenas tardes. Mi nombre es xx. ¿Con quién tengo el gusto de hablar? ó ¿consulta por la línea xxx.? ¿En qué le puedo ayudar?”



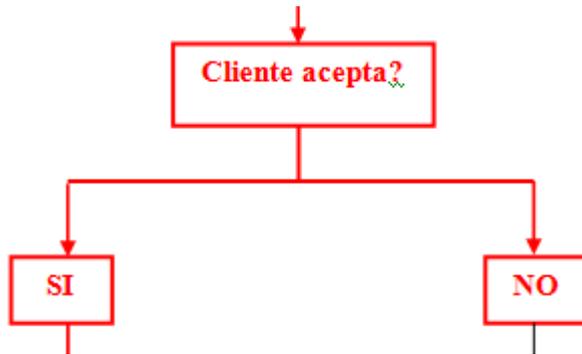
Escucha activa de lo manifestado por el cliente. En caso de planteo poco claro o desordenado, se reconfirma con palabras sencillas y preguntas cerradas el motivo por el que se comunica el cliente. Se indaga e interactúa con el cliente a fin de obtener datos para optimizar la respuesta.

PASO 3:

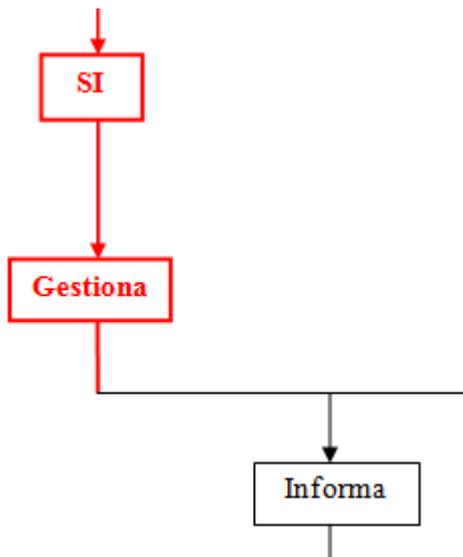


De acuerdo al motivo manifestado por el cliente y de una rápida verificación en el historial de servicios con los que cuenta la línea del cliente, se realiza puente a la venta generando una propuesta al cliente. Se informan características técnicas, precios, modos de uso y plazos de activación para su funcionamiento, que le permitan tomar una decisión.

PASO 4:

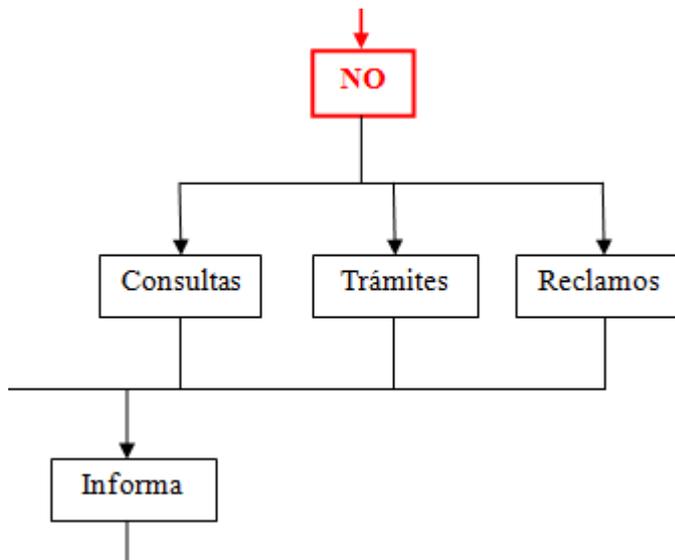


Continuamos con el proceso de acuerdo a la respuesta del cliente ante el ofrecimiento de contratación de alguno de los servicios adicionales brindados por la compañía.



Cliente Acepta: SI

Se **gestiona** en los sistemas internos correspondientes con el fin de su cumplimiento que permita al cliente poder empezar a utilizar el servicio. Se **informa** nuevamente plazos y precios del servicio adquirido.



Cliente acepta: NO

Ante la respuesta negativa del cliente continuamos la comunicación dando respuesta al motivo por el cual se comunico.

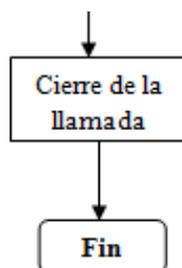
Estos motivos pueden ser:

- Consultas: facturación, precios, funcionamiento, plazos, etc.
- Tramites: altas/bajas de servicios, cambio de planes, cambio de numero, cambio de domicilio, etc.
- Reclamos: facturación, demoras en plazos de trámites ya realizados, etc.

De acuerdo al motivo manifestado por el cliente en el llamado se informa según corresponda, ya sea la gestión realizada, plazos a cumplir, resolución de lo reclamado, precios y características de servicios que brinda la empresa, etc.

PASO 5:

No se modifica este último paso en el proceso de atención de clientes, considerando al mismo correcto para el fin que se quiere lograr.



Consulta al cliente en forma amable y cordial si tiene alguna otra consulta. Si la respuesta es positiva volver a responder según procedimiento antes mencionado y ante una respuesta negativa se procede a despedir al cliente agradeciéndole su contacto con la empresa usando frases como:

“Sr/Sra xxx gracias por comunicarse con la empresa. Que tengo muy buenos días/ buenas tardes”

iii. Plan anual de operaciones comerciales

Actividades a realizar:

- Puesta en marcha de la modificación del proceso de atención de clientes: debiendo cada R.A.C. aplicarlo en cada llamada que reciba para su atención.
- Plan de incentivos: de carácter económico, en forma trimestral a aplicarse en cuanto al cumplimiento individual de los objetivos de ventas a los representantes. Se pagará un incentivo de \$800 al R.A.C. que alcance el 95% de cumplimiento del objetivo de ventas trimestral y \$1.000 al R.A.C. que alcance el 100% del objetivo.
- Capacitación al personal: a realizarse al comienzo de la implementación de la reingeniería, por dos instructores internos de la compañía, durante 7 horas y dirigida todos los representantes del equipo de atención. Temas a tratar: conocimiento y aplicación de nuevo proceso de atención, técnicas de ventas y negociación, e información necesaria de los servicios que ofrece la empresa. Se brindara también un refuerzo de 1 hora en cada uno de los trimestres del año en el cual se lleva a cabo la implementación, en este caso será dictada por 1 sólo instructor.

A continuación el plan anual de operaciones comerciales en detalle:

Operación	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Aplicación de nuevo proceso de atención comercial	1	1	1	1
Plan de incentivos	1	1	1	1
Capacitación	1hs	1hs	1hs	1hs

Cuadro 7. Plan anual de operaciones comerciales.

b. Operaciones Productivas (servicios)

i. Diseño del proceso productivo de servicios.

Se considera operaciones productivas a los siguientes procesos:

- ✓ Desarrollo de Infraestructura
- ✓ Gestión Productos y Desarrollo Comercial
- ✓ Ventas y Gestión de Ordenes
- ✓ Provisión e Instalación

Con la implementación de la reingeniería se aumentaran las ventas y esto demandará nuevas instalaciones y provisión técnica del servicio en los domicilio de los clientes que adquieran el servicio.

ii. Plan anual de operaciones productivas.

Descripción:

Operación	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Instalación y provisión técnica	1	1	1	1

Cuadro 8. Plan anual de operaciones productivas.

c. Operaciones Administrativas

i. Diseño de procesos administrativos

El área de recursos humanos será el área de apoyo/soporte a la reingeniería en el proceso de atención encargándose de la gestión y organización del curso de capacitación a realizarse. Debiendo convocar a los instructores internos, alquilar la sala de capacitación y proyector correspondiente, adquirir el refrigerio para participantes e instructores y material impreso a entregar a los presentes.

ii. Plan anual de operaciones administrativas

En detalle:

Operación	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Gestión de curso de capacitación	1	1	1	1

Cuadro 9. Plan anual de operaciones administrativas.

3) Rendimiento de la Inversión

a. Inversión inicial

Para empezar con el cálculo del rendimiento de la inversión se procederá a cuantificar y definir la inversión inicial que deberá afrontar el Call Center Mendoza para llevar a cabo la reingeniería del proceso comercial de atención de clientes planteados en el presente trabajo.

Las inversiones iniciales a la puesta en marcha se agrupan en tres tipos:

✓ Inversión en Activos Fijos:

“Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 233).

Para nuestra propuesta no se requiere inversión de este tipo, puesto que se utilizará el mismo activo fijo afectado a la operación normal. Los escritorios, computadora, sillas, etc. ya están a disposición de los operadores en su tarea actual y serán los mismos que se utilicen con el diseño propuesto.

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS: \$0

✓ **Inversión en Activos Intangibles:**

“Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 234).

El Call Center Mendoza se encuentra actualmente funcionando, de igual forma necesitará inversión en activos intangibles, ya que se debe realizar la capacitación a los representantes. La cual incluirá la presentación y detalle del nuevo procedimiento de atención comercial que deberán seguir y las técnicas de ventas y negociación a aplicar.

A continuación vemos el detalle:

ACTIVOS INTANGIBLES	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gestión del curso de capacitación/hs	4	\$ 45,45	\$ 182
Instructor /capacitador/hs	7	\$ 50	\$ 700
Alquiler de sala de capacitación/hs	7	\$ 60	\$ 420
Alquiler de retroproyector/día	1	\$ 800	\$ 800
Refrigerio del curso para participantes e instructor/viandas	17	\$ 65	\$ 1.105
Material informativo del curso/cuadernillo impreso	17	\$ 45	\$ 765
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 3.972

Cuadro 10. Detalle de activos Intangibles. Elaboración propia.

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES: \$3.972

✓ **Inversión en Capital de Trabajo:**

“Es la inversión que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación”. (SAPAG CHAIN, 2007: 143).

El capital de trabajo necesario para afrontar el nuevo diseño del proceso no sufrirá modificaciones.

TOTAL INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO: \$0

b. Egresos e Ingresos de la operación

Costos fijos

Los egresos que se tendrán independientemente al cumplimiento o no de los objetivos de ventas serán los de capacitación. Tanto los correspondientes a la gestión y organización del curso por parte de Recursos Humanos como los del gasto por el dictado del mismo por parte de Comercialización.

Se dictara un refuerzo de capacitación de ventas. A desarrollarse durante 1 hora en cada uno de los trimestres. Total 4hs de capacitación.

El personal de RRHH tiene un salario mensual de \$9.000. Cumpliendo una jornada de 9 horas diarias de lunes a viernes. Contemplando 22 días hábiles laborables mensuales, el valor de la hora de trabajo del personal de RRH se puede calcular de la siguiente manera $\$9.000/22d/9hs=\$45,45$. Para la organización de la capacitación el personal dispondrá de su tiempo productivo actual 4hs mensuales.

Egresos de la operación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gestión del curso de capacitación/hs	16	\$ 45,45	\$ 727
Instructor /capacitador/hs	4	\$ 50	\$ 200
Alquiler de sala de capacitación/hs	4	\$ 60	\$ 240
Alquiler de retroproyector/hs	4	\$ 115	\$ 460
TOTAL EGRESOS			\$ 1.627

Cuadro 11. Egresos de la operación. Elaboración propia.

Costos variables

Plan de incentivos

Con la puesta en marcha de la reingeniería y el supuesto favorable del cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la empresa se va a incurrir en un egreso determinado por el incentivo a los representantes por el alcance de los mismos. Siendo el incentivo trimestral de \$800 al R.A.C. que alcance el 95% de cumplimiento y \$1.000 al R.A.C. que alcance el 100% del objetivo.

Establecimos en los objetivos que la proyección de alcance va a ser:

50% del cumplimiento del objetivo requerido en el 4 trimestre de 2014,

75% 1er trimestre 2015,

90% 2do trimestre 2015 y

100% 3er trimestre 2015.

Con lo cual se computara como egreso a partir del 2do trimestre de 2015 que se alcanza un cumplimiento que implica alcance y cobro del incentivo.

Operación	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
RACS	15	15	15	15
Cumplimiento de objetivo de ventas	50%	75%	90%	100%
Plan de incentivos	\$ 0	\$ 0	\$ 12.000	\$ 15.000

Cuadro 11. Detalle de egresos por incentivos. Elaboración propia.

Se calcula para el 2do y 3er año de actividad un alcance del 100% del objetivo de ventas durante todos los trimestres.

Total incentivo año 1: \$27.000

Total incentivo año 2: \$60.000

Total incentivo año 2: \$60.000

Costos de instalación y provisión técnica

La activación de los servicios de telefonía fija e internet para su normal funcionamiento en el domicilio de los clientes implica un costo para la compañía por su instalación y provisión técnica. El mismo en promedio se calcula en un 40% del valor final de venta que paga el cliente.

Los detallamos (ver anexo 1):

Internet: \$80 (precio de venta final mensual por cliente \$200)

Sva Internet: \$4 (precio de venta final mensual \$10)

Sva Telefonía: \$2 (precio de venta final mensual \$5)

Total costos de instalación y provisión Internet

Año 1: \$45.360

Año 2: \$57.600

Año 3: \$57.600

Total costos de instalación y provisión Sva Internet

Año 1: \$5.668

Año 2: \$7.200

Año 3: \$7.200

Total costos de instalación y provisión Sva Telefonía

Año 1: \$5.670

Año 2: \$7.200

Año 3: \$7.200

Total año 1: \$56.698

Total año 2: \$72.000

Total año 3: \$72.000

Ingresos por ventas:

Como bien detallamos en la definición del servicio en las operaciones comerciales a realizar, los servicios que se ofrecen son los de Internet banda ancha, servicios de valor agregado (Sva) de Internet y telefonía fija.

Los precios de ventas son los siguientes:

Internet banda ancha: velocidades 1MB, 3MB, 6MB, 10MB

Precio final: \$200 mensual.

Sva Internet: Antivirus, Terabox, Sonora, Aula 365, Cobertura PC, On Video.

Precio final: \$10 mensual.

Sva Telefonía: Identificación de llamadas, contestador automático, llamada en espera, desvío de llamados, conferencia entre tres, información detallada.

Precio final: \$5 mensual.

Los objetivos de ventas se están alcanzando en un 25% de su requerimiento actual, con la reingeniería propuesta se alcanzarán progresivamente en 1 año al 100%. Calculamos la diferencia entre los ingresos actuales por ventas y los ingresos a obtener alcanzando los objetivos de ventas.

Detalle (ver anexo 2):

Total ingresos por ventas Internet

Año 0: \$36.000

Año 1: \$113.400 - \$36.000= **\$77.400**

Año 2: \$144.000 - \$36.000= **\$108.000**

Año 3: \$144.000 - \$36.000= **\$108.000**

Total ingresos por ventas Sva Internet

Año 0: \$4.500

Año 1: \$14.170 - \$4.500= **\$9.670**

Año 2: \$18.000 - \$4.500= **\$13.500**

Año 3: \$18.000 - \$4.500= **\$13.500**

Total ingresos por ventas Sva Telefonía

Año 0: \$4.500

Año 1: \$14.175 - \$4.500= **\$9.675**

Año 2: \$18.000 - \$4.500= **\$13.500**

Año 3: \$18.000 - \$4.500= **\$13.500**

Total año 1: \$96.745

Total año 2: \$135.000

Total año 3: \$135.000

El flujo de fondos queda determinado de la siguiente manera:

	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión en Activos Intangibles	(\$3.972)			
Costos fijos		(\$1.627)		
Costos Var (incentivos)		(\$27.000)	(\$60.000)	(\$60.000)
Costos Var (provisión técnica)		(\$56.698)	(\$72.000)	(\$72.000)
Ingresos por ventas		\$96.745	\$135.000	\$135.000
FLUJO DE FONDOS	(\$3.972)	\$11.420	\$3.000	\$3.000

c. Cálculo de VAN y TIR del proyecto

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se ha usado las funciones financieras de VNA y TIR de Microsoft Excel.

Calculo de Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto se define como: “La diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 301).

Para calcular el VAN se toma como **Tasa de Descuento un 20 %**.

A continuación se expone la fórmula para calcular el VAN:

$$VAN = I_0 + \left(\frac{\sum BN_t}{(1+i)^t} \right)$$

Datos:

Inversión Inicial	Beneficios Netos 1	Beneficios Netos 2	Beneficios Netos 3
(\$3.972)	\$9.516,67	\$2.083,33	\$1.736,11

VAN = \$ 9.364,11

Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR o Tasa Interna de Retorno “mide la rentabilidad como porcentaje”. (SAPAG CHAIN, 2007: 254).

“La TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000: 302).

La TIR se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \frac{Bt}{(1+r)^t} + \sum \frac{Et}{(1+r)^t} + I_0 = 0$$

Donde r es la tasa interna de retorno. Al simplificar y agrupar términos, se obtiene:

$$\sum \frac{BNt}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Aplicando las mismas funciones financieras, y tomando como valor de referencia la inversión inicial y los beneficios netos de los distintos periodos, se calculo la siguiente TIR:

TIR: 166%

V. Conclusiones

La empresa no desarrolla todo su potencial. Se presenta un claro desaprovechamiento en la organización al contar con representantes con importante experiencia comercial, conocimiento de los productos y servicios de la empresa y contacto diario con el cliente. Esto a raíz de no contar con un proceso de atención de clientes que se ajuste a las demandas actuales.

Analizamos un equipo de 15 representantes comerciales de atención de clientes de internet y telefonía fija en el Call Center Mendoza, el cual no está siendo operativamente eficiente al no alcanzar los objetivos de ventas requeridos por la compañía.

Se procedió al análisis del ambiente externo (macro y microambiente) y del ambiente interno de la empresa para detectar las falencias en el proceso y así generar una propuesta de reingeniería capaz de aumentar los niveles de eficiencia.

Para abordar el macroambiente se estudiaron factores tales como: Sistema Económico, Legislación y Regulaciones, Demografía de la Población, Tecnología y Valores Sociales y Estilos de Vida. En el caso del microambiente se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Posteriormente nos introducimos en el ambiente interno de la compañía por medio de la herramienta de estudio Cadena de Valor, en el eslabón “atención a clientes” nos situamos para proceder a la propuesta de reingeniería del proceso de atención de clientes.

Es aquí donde se presenta la reingeniería en el proceso actual de atención de clientes, incorporando la venta de servicios y así poder volcar estos cambios en el procedimiento que deben seguir los representantes en cada llamado. Pudiendo de esta manera poder aprovechar cada llamado para generar una propuesta de valor y así cumplir con los objetivos requeridos. Esto acompañado de una capacitación necesaria a los representantes y de la implementación de un plan de incentivos por ventas.

Para finalizar se procede al análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto, el cual arrojó un valor actual neto (VAN) de \$ **9.364,11** y una tasa interna de retorno (TIR) de un valor de **166%**.

Los resultados obtenidos, bajo la metodología aplicada, dan por conclusión que la reingeniería del proceso de atención de clientes de internet y telefonía fija en el Call Center Mendoza es viable tanto financiera como operativamente. Si bien el valor obtenido de VAN no es alto, vale recordar que la reingeniería se efectúa sobre un universo pequeño, de 15 representantes, para una compañía amplia que presta servicio en todo el país. Esto con el fin de poder implementar este mismo proceso de atención modificado en el los restantes equipo del Call Center de Mendoza y del resto del país.

Por lo tanto la hipótesis planteada al inicio de este documento, queda confirmada, ya que se demostró que con la reingeniería del proceso de atención se alcanzaran los objetivos de ventas establecidos pudiendo la empresa aprovechar del potencial con el que dispone.

VI. Anexos

Anexo 1

Costos ventas Internet año 1	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Altas Internet	90	135	162	180
Costo	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Total	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 12.960	\$ 14.400

Costos ventas Internet año 2	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Altas Internet	180	180	180	180
Costo	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Total	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400

Costos ventas Internet año 3	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Altas Internet	180	180	180	180
Costo	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Total	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400

Costos ventas Sva Internet año 1	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Sva Internet	225	337	405	450
Costo	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Total	\$ 900	\$ 1.348	\$ 1.620	\$ 1.800

Costos ventas Sva Internet año 2	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Sva Internet	450	450	450	450
Costo	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Total	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800

Costos ventas Sva Internet año 3	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Sva Internet	450	450	450	450
Costo	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Total	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800

Costos ventas Sva Telefonía año 1	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Sva Telefonía	450	675	810	900
Costo	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Total	\$ 900	\$ 1.350	\$ 1.620	\$ 1.800

Costos ventas Sva Telefonía año 2	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Sva Telefonía	900	900	900	900
Costo	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Total	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800

Costos ventas Sva Telefonía año 3	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Altas Internet	900	900	900	900
Costo	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Total	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800

Anexo 2

Ingresos ventas Internet año 1	Año 0	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Ventas Internet	180	90	135	162	180
Ingreso por Ventas	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total	-\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 32.400	\$ 36.000

Ingresos ventas Internet año 2	Año 0	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Ventas Internet	180	180	180	180	180
Ingreso por Ventas	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total	-\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000

Ingresos ventas Internet año 3	Año 0	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Ventas Internet	180	180	180	180	180
Ingreso por Ventas	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total	-\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000

Ingresos ventas Sva Internet año 1	Año 0	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Ventas Sva Internet	450	225	337	405	450
Ingreso por Ventas	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Total	-\$ 4.500	\$ 2.250	\$ 3.370	\$ 4.050	\$ 4.500

Ingresos ventas Sva Internet año 2	Año 0	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Ventas Sva Internet	450	450	450	450	450
Ingreso por Ventas	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Total	-\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500

Ingresos ventas Sva Internet año 3	Año 0	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Ventas Sva Internet	450	450	450	450	450
Ingreso por Ventas	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Total	-\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500

Ingresos ventas Sva Telefonía año 1	Año 0	4° trim 2014	1° trim 2015	2° trim 2015	3° trim 2015
Ventas Sva Telefonía	900	450	675	810	900
Ingreso por Ventas	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Total	-\$ 4.500	\$ 2.250	\$ 3.375	\$ 4.050	\$ 4.500

Ingresos ventas Sva Telefonía año 2	Año 0	4° trim 2015	1° trim 2016	2° trim 2016	3° trim 2016
Ventas Sva Telefonía	900	900	900	900	900
Ingreso por Ventas	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Total	-\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500

Ingresos ventas Sva Telefonía año 3	Año 0	4° trim 2016	1° trim 2017	2° trim 2017	3° trim 2017
Ventas Sva Telefonía	900	900	900	900	900
Ingreso por Ventas	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Total	-\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500

VII. Bibliografía

Libros

- ✓ MENDEZ ALVAREZ, Carlos. (2005): *Metodología - Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Tercera Edición.
- ✓ HAMMER, Michael y CHAMPY, James. (1993): *Reingeniería de empresas: Manifiesto para la Revolución de los negocios*.
- ✓ NORMA ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2006): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- ✓ FARRÉS CAVAGNARO, Juan. (1985): *Metodología Administrativa*. Ediciones de Palma.
- ✓ WEIERS, Ronald. (1986): *Investigación de Mercados*. Prentice Hall Hispanoamericana
- ✓ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Lonnie. (2004): *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Décimo Tercera Edición.
- ✓ KOTLER Philip, ARMSTRONG, Gary. (2001): *Marketing*. Prentice Hall. Octava Edición.
- ✓ PORTER, Michael. (1998): *Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental S.A.
- ✓ VAZQUEZ, Jorge R. y STERING, Horacio. (2006): *Dirección Eficaz de PyMEs*. Ediciones Macchi.
- ✓ SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. (2000): *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill Interamericana. Cuarta Edición

Páginas webs

- ✓ Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. Gobierno de la Provincia de Mendoza.
www.deie.mendoza.gov.ar/
- ✓ Centro de documentación e información. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Republica Argentina.
<http://cdi.mecon.gov.ar/>
- ✓ Censo Nacional Argentino de Población, Hogares y Viviendas 2010.
<http://www.censo2010.indec.gov.ar/>
- ✓ Encuesta de Proveedores de Acceso a Internet el total de accesos residenciales a internet del país. INDEC.
www.indec.mecon.ar/
- ✓ Información legislativa de la República Argentina.
www.infoleg.gov.ar/
- ✓ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Republica Argentina:
<http://www.mecon.gov.ar>
- ✓ Proyecto de Ley. Régimen laboral especial básico del teleoperador en Argentina.
<http://www1.hcdn.gov.ar/proyxml/expediente.asp?fundamentos=si&numexp=8297-D-2010>
- ✓ Wikipedia. La enciclopedia libre.
es.wikipedia.org/