

# FORTALECIENDO VÍNCULOS



**Aces**

---

*call center*

ARGOTA, Lucrecia

Licenciatura en Comercialización

Universidad Empresarial Siglo 21

Profesor de Seminario Final: Roqué, Gonzalo

Profesores de Trabajo Final de Graduación: Gomez Luengo, Edgardo

Litrenta, Javier

Diciembre de 2005

# ÍNDICE

# ÍNDICE

1	<b>Agradecimientos</b> .....	3
2	<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	4
3	<b>Introducción</b> .....	6
4	<b>Objetivos</b> .....	7
5	<b>Marco Teórico</b> .....	8
6	<b>Metodología</b> .....	19
7	<b>Contexto interno</b> .....	20
7.1	Presentación de la empresa seleccionada.....	20
7.2	Descripción de los servicios ofrecidos por Aces.....	23
7.3	Proceso de fijación de precios.....	27
7.4	Descripción de la distribución de los servicios ofrecidos.....	29
7.5	Desarrollo de las acciones de comunicación.....	31
7.6	Presentación del mercado meta.....	33
7.7	Análisis competitivo.....	36
7.8	Análisis de ventas.....	39
7.9	Pronóstico de la demanda.....	41
8	<b>Contexto externo</b> .....	45
8.1	<b>Análisis de contextos</b> .....	45
8.1.1	Ambiente demográfico.....	45
8.1.2	Ambiente Económico.....	47
8.1.3	Estructura competitiva.....	48
8.1.4	Ambiente político.....	51
8.1.5	Ambiente Tecnológico.....	51

8.2	Análisis de escenarios.....	53
8.3	Análisis F.O.D.A.....	56
8.4	Plan de Marketing.....	59
8.5	Objetivo del Plan N° I.....	59
8.6	Objetivo del Plan N° II.....	61
8.7	Objetivo del Plan N° III.....	64
8.8	Objetivo del Plan N° IV.....	65
10	Presupuesto.....	69
11	<b>Conclusiones</b> .....	70
12	<b>Recomendaciones</b> .....	72
13	<b>Glosario</b> .....	73
14	<b>Bibliografía</b> .....	75
15	<b>Anexo</b> .....	76

AGRADECIMIENTOS

# AGRADECIMIENTOS

“... Porque en el mundo encontrarás que el éxito comienza con la voluntad del hombre.  
Todo está en la actitud mental.

Porque muchas carreras se han perdido antes de haberse corrido. Y muchos cobardes han fracasado antes de haber empezado su trabajo.

Piensa en grande y tus hechos crecerán.

Piensa en pequeño y quedarás atrás.

Piensa que puedes y podrás.

La batalla de la vida no siempre la gana el más fuerte o el más rápido.

Tarde o temprano, aquel que gana, es el que cree poder hacerlo.”

A quienes me dejaron este legado quiero darles las gracias por haberme acompañado a lo largo de este camino recorrido...

... A mis padres que desde siempre estuvieron presentes.

... A mis hermanos por el apoyo brindado.

... A mis abuelos que muchas veces sin entenderme me apoyaron y aconsejaron.

... A mis amigas, mis compañeras del alma, con quienes hemos compartido charlas, trabajos, momentos, metas, risas y todo.

... A mi prima, mi fiel amiga de la vida.

A todos... simplemente GRACIAS!!!

RESUMEN EJECUTIVO

# RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presenta a continuación consiste en un plan de marketing desarrollado para un call center, una empresa dedicada a la atención de clientes y/o usuarios de productos y servicios de otras organizaciones, por diferentes motivos tales como: consultas, reclamos, ventas y demás aspectos. Como todo plan de marketing tiene dos componentes: el **primero** consiste en el análisis del negocio y su conjunto de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio consta de un análisis exhaustivo del mercado y su organización; el conjunto de oportunidades y problemas es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. Ambos son el fundamento en que se basa la toma de decisiones para el plan y la base de todas las decisiones estratégicas del mismo. El **segundo** componente es el plan de marketing propiamente dicho, que se confecciona con la información recabada. Una vez preparado, debe ser realizado y evaluado.

Para el diseño de este plan se siguieron diferentes etapas a saber: en primer lugar se recopiló información acerca de las características del sector económico (Contact Center) en el que opera la empresa en sus diferentes variables: demográficas, económicas, sociales, tecnológicas, etc. Esta evaluación permitió determinar cuáles serían las condiciones externas en las que se pondría en práctica el plan y prever como actuar en consecuencia. Para ello, se llevó a cabo una investigación de datos secundarios, publicados en revistas y diarios especializados en call centers.

Por otra parte, se efectuó un diagnóstico de la organización en sí misma: qué hace, cuáles son los servicios ofrecidos, los segmentos de clientes a los que dirige su oferta, cómo son ellos, y demás características internas de la empresa que permitieron entender su filosofía y funcionamiento. La información necesaria se obtuvo de entrevistas personales con miembros de la empresa, datos publicados en su página Web y carpeta institucional de la organización.

Finalmente, fue preciso evaluar también a aquellos actores económicos que desempeñan la misma actividad de la empresa o similar, para determinar la situación de la organización respecto de sus principales competidores, dando así un marco de referencia respecto a su accionar en el mercado. Para esto, se visitó a los principales competidores y se pactaron entrevistas con los responsables de los diferentes call centers; además se consultó sus páginas Web y a los clientes de Aces (empresa seleccionada para realizar el trabajo cuyo nombre es ficticio para otorgar confidencialidad a la información) acerca de su opinión de sobre demás operadores del sector. Cabe aclarar que los nombres tanto de organización escogida como de su competencia son ficticios por pedido expreso de los titulares de las mismas, evitando utilizar la información proporcionada sin otro objetivo que el mero aprendizaje y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Comercialización.

En base al análisis de la información recabada, se definieron cuáles serían los puntos fuertes que se presentan en el sector de los call centers (oportunidades) en donde opera la organización y que podrían ser aprovechados por ésta para mejorar su rendimiento a través de sus ventajas respecto de la competencia. Asimismo, se delinearon los puntos débiles que posee la empresa, los cuales requieren de acciones concretas para mejorarlos evitando que afecten a su rentabilidad.

Una vez definido estos puntos, se elaboró el plan de marketing acorde a las necesidades del call center. Su objetivo fundamental será obtener mayor fidelidad por parte de los clientes actuales e incrementar las ventas. En el plan se proponen ciertos objetivos específicos y para alcanzarlos se plantean estrategias que se llevarán a cabo por medio de planes concretos de acción. Tales planes abarcan todas las áreas de la organización y están dirigidos tanto a los clientes de la empresa (otras organizaciones) como a sus mismos empleados (clientes internos).

El plan será puesto en práctica en el transcurso de un año comprendido entre abril de 2006 y abril de 2007 en la ciudad de Córdoba.

# INTRODUCCIÓN

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en un plan de marketing diseñado para ser aplicado en una empresa concreta a fin de alcanzar un determinado objetivo. Antes de comenzar a desarrollarlo se debe definir a que se refiere cuando se habla de un Plan de Marketing. Para ello se tomará el siguiente concepto:

*“Un plan de marketing es una estructura detallada de la estrategia y programas de marketing elegidos, que incluye un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar objetivos comerciales definidos.”<sup>1</sup>*

La apertura de los mercados del mundo globalizado del siglo XXI trajo acarreados dos nuevos fenómenos complementarios: el de la **deslocalización** y el **outsourcing**. El primer término hace referencia a la migración de puestos de trabajo por parte de las grandes potencias del mundo hacia países en vías de desarrollo para aprovechar la mano de obra barata que ofrecen; el outsourcing se utiliza para designar a la atención tercerizada (que no la hace la misma empresa).

A partir de estos acontecimientos surgen y cobran cada vez más importancia económica los centros de atención telefónica de clientes. Por esta razón, se seleccionó para la realización del presente trabajo a una empresa dedicada a la atención telefónica de clientes y usuarios de las distintas compañías que operan en el mercado cordobés.

La empresa escogida es Aces que es la división call center para Latinoamérica del Grupo Ville & Young, una sociedad de compañías internacionales, especializadas en comunicaciones integradas. Surgió de la integración entre este grupo empresarial y CMR & Asociados Comunicaciones. Cabe destacar que el nombre de la empresa seleccionada es ficticio para preservar la confidencialidad de la información.

Actualmente posee una variada cartera de clientes de diferentes rubros del sector económico a los que les ofrece servicios de marketing relacional transformando el concepto tradicional de call center en un centro de relaciones con clientes.

Como empresa orientada a los resultados, Aces busca desempeñar sus actividades de la manera más eficaz y eficiente posible, ofreciendo siempre un valor agregado, para lograr la satisfacción de sus clientes con la consiguiente lealtad a la marca. Es por este motivo que el siguiente trabajo tendrá por objetivo desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa fidelizar a sus clientes, de manera tal que las empresas que trabajan en Aces se sientan aún más satisfechas con los servicios recibidos, renueven su confianza en la empresa y decidan ampliar la cartera de servicios contratados. Tal plan será implementado en la ciudad de Córdoba entre abril del 2006 y abril del 2007

---

<sup>1</sup> Diccionario de marketing. Edición 1999. Editorial Polígono Industrial Arroyomolinos. Impreso en Madrid – España. Pág. 252

OBJETIVOS

# OBJETIVOS

Los objetivos específicos de este plan de marketing serán:

- 1) Incrementar el sentido de pertenencia del cliente interno de Aces (los empleados) y su identificación con la organización, lo que redundará en mejores resultados laborales.
- 2) Reducir el nivel de pérdidas ocasionadas por el ausentismo de personal.
- 3) Aumentar el nivel de inversión de los clientes de Aces en la organización
- 4) Generar nuevos clientes a la organización cuyas necesidades puedan satisfacerse con los servicios que provee la empresa.
- 5) Reforzar la imagen de marca de Aces.

MARCO TEÓRICO

# MARCO TEORICO

Un marco de referencia completo permite leer la realidad y generar cambios en la práctica. Por ello, se destacan los aspectos conceptuales que constituyen el eje del trabajo.

El plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. Funciona como parámetro para el desarrollo de planes de negocios sólidos con el fin de lograr los objetivos de la organización.

“El plan de mercadotecnia opera a dos niveles. El plan estratégico desarrolla los objetivos amplios de mercadotecnia y la estrategia, en base a un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades. El plan táctico describe las estrategias específicas de mercadotecnia para el período incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, servicios y demás.

La correcta definición de un buen plan de marketing permite a una organización dirigir sus esfuerzos a los mejores segmentos, maximizar la rentabilidad, minimizar las amenazas, usar los recursos disponibles para explotar las oportunidades del mercado por medio de las fortalezas de la empresa, vencer a la competencia y responder a los avances del mercado.”<sup>2</sup>

## ACERCA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING...

La planificación de mercadotecnia consta de los siguientes pasos:

1. **Definir la misión de la empresa:** Una organización comercial existe para lograr algo. Por lo general su misión o propósito está claro desde el principio. Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con el fin de compartirlos con sus directivos, empleados, clientes y otros públicos. La misión de la empresa actúa como una “mano invisible” que guía a los empleados a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

2. **Analizar el contexto externo (oportunidades y amenazas):** Cada organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas claves del macro ambiente que puedan afectar su negocio y su capacidad para obtener utilidades en su mercado. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

3. **Analizar el contexto interno (fortalezas y debilidades):** Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. Ello se hace revisando la competencia del negocio en finanzas, producción, organización, mercadotecnia.

4. **Formular objetivos:** Se deben establecer metas y objetivos específicos para el período de planeación establecido.

5. **Establecer estrategias:** Las metas indican qué pretende lograr una organización; mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda organización debe adaptar una estrategia para lograr sus metas.

6. **Determinar programas:** Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar programas de apoyo.

---

<sup>2</sup> Dirección de mercadotecnia. Philip Kotler. 1996. Octava edición. Editorial Prentice Hall. Impreso en México. Pág. 92

7. **Instrumentarlos**: Se refiere a la puesta en práctica de los programas.

8. **Retroalimentación y control**: Según instrumento su estrategia, la compañía necesita hacer un seguimiento de los resultados y de los nuevos desarrollos en su medio.<sup>3</sup>

A lo largo de este trabajo se desarrollarán las diferentes etapas que permitan elaborar un plan de marketing para Aces Call Center.

## ACERCA DE LA EMPRESA...

Toda organización comercial existe para lograr algo. “La misión de una empresa es *la razón de ser de la misma, su propósito específico. La misión de la empresa actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.*”<sup>4</sup>

Así mismo, cualquier empresa tiene como objetivo obtener la máxima rentabilidad al menor costo con la comercialización de productos y/o servicios elaborados con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico.”<sup>5</sup>

“Los servicios tienen cuatro características básicas:

- **Intangibilidad**: los servicios no pueden ser vistos, degustados, sentidos, oídos u olidos antes de comprarse. El comprador debe tener confianza en el proveedor del servicio.
- **Inseparabilidad**: por lo general los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, por este motivo requieren la presencia del proveedor del mismo.
- **Variabilidad**: los servicios son variables ya que dependen de la persona que los suministra y de cuándo y dónde se suministran.
- **Caducidad**: los servicios no pueden almacenarse.”<sup>6</sup>

Por otra parte, la calidad de los servicios posee cinco determinantes según Parasuraman, Zeithalman y Berry<sup>7</sup>, que de acuerdo a la jerarquía que le asignan los clientes se ordenan de la siguiente manera:

1. **Confiabilidad**: capacidad de realizar el servicio prometido en forma confiable y precisa.
2. **Capacidad de respuesta**: deseo de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
3. **Aseguramiento**: conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.
4. **Empatía**: la provisión de empatía y atención personalizada a los clientes.

---

<sup>3</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 79-88

<sup>4</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 66-67

<sup>5</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 464

<sup>6</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 466-468

<sup>7</sup> A Conceptual Model of Service of Quality and Its implications for Future Research. A. Parasuramn, Valerie A. Zeithaml, y Leonard L. Berry. Journal of Marketing. Otoño de 1985. Págs. 89-97

5. *Tangibles*: la aparición de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.

## ACERCA DE LA MARCA...

Los mercados son cada día más complejos porque los comportamientos sociales de los individuos lo son aún mucho más. Cada persona reafirma su individualidad y elabora su propio código para seleccionar sus compras. Los productos o servicios adquiridos son valorados junto con el significado y los atributos que se le otorga socialmente a la marca con la que se comercializan.

La marca se ha insertado naturalmente en la vida cotidiana de la sociedad. Hoy sería casi imposible imaginar una vida sin marcas, donde cada bien o servicio debiera pedirse describiendo sus mínimas características. Los productos dejan de servir a fines prácticos para convertirse en significados. “El consumo constituye una de las grandes pasiones sociales de la época. Las personas se orientan actualmente hacia la búsqueda de objetos y de marcas en las que depositan su pasión”<sup>8</sup>

Se definirá una marca “como un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia.”<sup>9</sup>

Coincidiendo con Alberto Wilensky se afirma que la marca es una máquina de producir significados. Es un nombre, un ente simbólico que permite que el producto o servicio le hable al consumidor.

Como todo símbolo, la marca es el resultado de un sistema de relaciones y oposiciones. Es todo lo que las otras marcas no son. Cada mensaje de marca obtiene su significado más por su diferencia con otros discursos, que por la objetividad de su propio significado.

*“También puede entenderse como un contrato que la oferta propone al mercado y que cada consumidor suscribe o no, convalidándola, rechazándola o ignorándola. Este contrato contiene una cláusula de adhesión. La marca crea un mundo que debe resultar atractivo para el consumidor. Toda marca tiende a ser segmentadora.*

*Otra cláusula del contrato es de exclusión, por la cual la marca exige que el mercado elija entre las propuestas de cada competidor. Toda marca tiende a ser competitiva. Finalmente toda marca permite un compromiso parcial con ella.”*<sup>10</sup>

La marca necesita constantemente de alimentación ya que no puede abastecerse sin apoyo externo. Por ello, ésta perderá fuerza si no logra sostener una razonable presencia en el mercado mediante su estrategia de distribución, promoción y publicidad.

Si bien su naturaleza simbólica le da vida propia, la marca siempre se apoya en un objeto material que la soporta. Además de los beneficios funcionales una marca debe añadir valor, proporcionando beneficios intangibles.

En el consumo de servicios, el mundo simbólico de las marcas es el factor más estratégico de todo proceso de compra. Todo servicio es intangible y el cliente potencial debe asumir indicadores simbólicos como el nivel de precios, e indirectos como la referencia de conocidos.

---

<sup>8</sup> La promesa de la marca. Alberto L. Wilensky. Edición 1998. Temas Grupo Editorial. Impreso en Argentina. Pág. 20

<sup>9</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Pág. 444

<sup>10</sup> Alberto L. Wilensky. Op. Cit. Págs. 36-40

## ACERCA DEL PRECIO...

Una vez determinado el producto o servicio que se va a comercializar y el nombre con que se designará a los bienes de la empresa, se debe fijar el precio de venta. El precio es *“la cantidad de dinero que debemos sacrificar para adquirir algo que deseamos. Es decir, es la relación formal que indica la cantidad de dinero (o bienes y servicios) necesaria para adquirir una cantidad dada de bienes y servicios.”*<sup>11</sup>

Hay muchas maneras de poner precio a un producto o servicio por lo que resulta imprescindible para cualquier organización definir una estructura de precios que contemple: las características del producto o servicio, quién realiza la compra, cuándo compra, cuándo se materializa el pago y cuánto compra. Una vez definida esta estructura, la empresa debe determinar el precio final del producto o servicio ofrecido.

## ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN...

En la economía de hoy la mayoría de los productores trabaja con intermediarios para llevar y colocar sus productos y servicios en el mercado. Estos intermediarios constituyen un canal de distribución en el que desempeñan una gran cantidad de funciones que permiten que los productos o servicios lleguen al cliente en tiempo y forma.

Cuando se habla de canal de distribución se hace referencia a *“grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un servicio esté disponible para su uso o consumo.”*<sup>12</sup>

Al momento de diseñar el canal de distribución de un servicio hay que tener en cuenta el tiempo de espera de los clientes para recibirlo, la conveniencia del espacio que facilita a los clientes la adquisición y la variedad de servicios que proporciona un canal de distribución.

## ACERCA DE LA COMUNICACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO...

Definido lo anterior, es primordial determinar el modo de dar a conocer los productos o servicios de la organización y que además le permita a la empresa mantener una relación con el cliente. Una de las herramientas más efectivas es el marketing directo dado que posibilita acceder al cliente de a uno por vez. El ámbito de acción del marketing directo ha sido evolutivo y revolucionario y debe atribuirse en gran medida al Mercadeo de Relación Objetivada. Esto significa que se debe cultivar a los consumidores como clientes leales por medios de sistemas de persuasión.

Para entender el significado de esta técnica de marketing se tomará el siguiente concepto:

*“El Marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio.*

*Es **interactivo** porque hay una interacción o comunicación entre un único vendedor y un solo cliente.*

*Utiliza **uno o más medios publicitarios** porque en realidad combina diferentes medios para lograr un resultado más productivo.*

*Produce **una respuesta medible** porque todo lo que se haga se debe poder medir.*

---

<sup>11</sup> Política de precios, para hacer más rentables las decisiones. Kent B. Monroe. Segunda Edición. Serie Mc Graw-Hill de Management. Impreso en España. Pág. 6

<sup>12</sup> Canales de distribución, estrategias y logística comercial. Hugo Rodolfo Paz. 1998. Editorial Universal. Primera edición. Impreso en Argentina. Págs. 19-20

*Transacción en cualquier sitio porque las transacciones se pueden hacer por teléfono, por correo, personalmente.*<sup>13</sup>

Esta herramienta le permite a la empresa comunicarse directamente con los clientes, de forma individual, transmitiendo un mensaje único y diferente a determinadas personas, y obtener respuesta por parte de los consumidores.

Una empresa comunica no sólo para dar a conocer sus bienes y servicios, su nombre o marca, sino también para diferenciarse de sus competidores. “La diferenciación permite a las organizaciones obtener ganancias extras, basadas en el valor adicional que perciben los consumidores.”<sup>14</sup>

En este ser distinto ocupa un lugar central el posicionamiento que consiste en “*diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.*”<sup>15</sup>

La empresa debe decidir cuántas y cuáles diferencias destacar entre los clientes. “No todas las diferencias tienen valor ni son distintivas. Cada empresa destaca aquellas que más atraen a su mercado meta y establecer su estrategia de posicionamiento.”<sup>16</sup>

Este posicionamiento se forma en la mente de los consumidores, quienes no son todos iguales; por el contrario, presentan características similares en algunos aspectos y varían en otros. Según Kotler las empresas necesitan identificar los segmentos de mercado más atractivos, a los cuales tienen posibilidad de servir con eficacia. Los mercados masivos están disgregándose en micro mercados que se caracterizan por diferentes grupos de estilos de vida que buscan diferentes productos o servicios en distintos canales de distribución, y que atienden a varios canales de comunicación.

Los vendedores pueden desarrollar ofertas adecuadas para cada mercado meta ajustando sus precios, canales de distribución y publicidad para alcanzarlo de la manera más eficaz.

*“La segmentación de mercado es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de clientes que pueden requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos.*

*Cualquier mercado se puede dividir en segmentos de mercados, nichos y en individuos. Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados y que comparten una serie de características comunes entre los miembros del grupo.”*<sup>17</sup>

## ACERCA DE LOS CONSUMIDORES...

Las organizaciones adquieren bienes y servicios para satisfacer varias metas; lograr utilidades, reducir costos, satisfacer las necesidades de su personal y cumplir con sus obligaciones sociales y legales.

Por lo general, participan más personas en las decisiones de compra organizacionales que en las del consumidor, y además, los compradores deben ajustarse a las políticas de compra, así como a las limitaciones y requerimientos que establecen las empresas.

Webster y Wind<sup>18</sup> sostienen que la compra organizacional consiste en el proceso de toma de decisiones por medio del cual las organizaciones formales determinan la necesidad de adquirir bienes y servicios, e identifican, evalúan y eligen entre diversas marcas y proveedores. No existen dos empresas que realicen las adquisiciones de la misma manera.

---

<sup>13</sup> Manual de mercadeo directo. Bob Stone. 1991. Legis Fondo Editorial S.A. Impreso en Bogotá, Colombia. Pág. 2

<sup>14</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Pág. 293.

<sup>15</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Pág. 307

<sup>16</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 306-307

<sup>17</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 264-265

<sup>18</sup> Organizational Buying Behavior. Frederick Webster y Yoram Wind. Editorial Prentice Hall. 1972. Págs. 33-37

Los mercados industriales tienen diferentes características que los distinguen del mercado de consumidor final, como por ejemplo:

- ❖ Existen menos compradores pero las compras que realizan son más grandes y están concentrados.
- ❖ Hay una relación estrecha entre el proveedor y el cliente por medio de la cual se espera que los proveedores ajusten sus ofertas a las necesidades particulares del cliente.
- ❖ Los bienes son adquiridos por agentes de compras que cuentan con capacidad profesional para comprar.
- ❖ En general, influyen más personas en las decisiones de compra empresariales.

“Los compradores industriales, al tomar decisiones de compra, están sujetos a muchas influencias de diversos tipos:

**FACTORES AMBIENTALES:** los compradores industriales reciben influencia de factores del entorno económico real y esperado como el nivel de demanda, el panorama económico y el costo del dinero. Además se ven afectados por los cambios tecnológicos, políticos y competitivos del ambiente.

**FACTORES ORGANIZACIONALES:** cada organización de compra tiene objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional y sistemas específicos. El comercializador debe familiarizarse con éstos.

**FACTORES INTERPERSONALES:** por lo general, el centro de compras está integrado por diversos participantes con status, autoridad, empatía y poder de persuasión diferentes, por lo que es probable que el comprador no conozca la dinámica del grupo.

**FACTORES INDIVIDUALES:** en el proceso de decisión, cada participante tiene motivaciones, percepciones y preferencias personales y los distintos compradores exhiben diferentes estilos de compra.”<sup>19</sup>

“Los compradores industriales adquieren bienes y servicios para ganar dinero, reducir costo de operaciones o satisfacer una obligación social o legal. Para comprar los bienes necesarios, los adquisidores deben pasar por diversos procesos de compra. Éste proceso consta de varias etapas a saber:

1. Reconocimiento del problema: el proceso de compras comienza cuando alguien en la empresa reconoce una necesidad que puede satisfacerse por la adquisición de un bien o servicio.
2. Descripción de la necesidad general: el comprador determina las especificaciones técnicas del producto.
3. Especificaciones de producto: la organización compradora desarrolla las especificaciones técnicas del producto. El equipo de compra decidirá, en esta etapa, las características óptimas del mismo.
4. Búsqueda de proveedores: el comprador trata de identificar a los proveedores más apropiados.
5. Solicitud de propuestas: el comprador invita a los proveedores calificados a presentar sus propuestas. Sobre esta base, eliminará a algunos e invitará a los demás a hacer sus presentaciones formales.

---

<sup>19</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 205-212.

6. Selección del proveedor: en base a las propuestas presentadas, los atributos que posee cada uno y la importancia que se les asigne, se determina así el o los proveedores seleccionados, de acuerdo a la cantidad que se desee.
7. Especificación de órdenes de rutina: el comprador negocia la orden final al proveedor o proveedores seleccionados, enumerando especificaciones técnicas, tiempo de entrega, etc.
8. Revisión del desempeño: en esta etapa el comprador evalúa el desempeño de los proveedores específicos. Es posible que la evaluación del desempeño haga que el comprador siga adelante con ese proveedor, modifique las condiciones o lo elimine por completo.”<sup>20</sup>

### **SELECCIÓN DEL PROVEEDOR:**

El outsourcing o tercerización se puede definir como:

Un nuevo modelo de gestión, válido para que las empresas mejoren su competitividad buscando optimizar los procesos internos y asegurar la calidad de los resultados, que consiste en una delegación de las funciones que no son las actividades principales de la empresa, a proveedores externos.

Las principales razones por las que las empresas deciden tercerizar parte de sus actividades son:

- ✓ Eficiencia en la prestación de los servicios principales en el entorno actual.
- ✓ Optimizar los costos.
- ✓ Relevancia estratégica de cada servicio y proceso de la empresa.
- ✓ Oportunidades para aumentar la eficiencia y el esfuerzo requerido.
- ✓ Concentración en el concepto de valor.

### **Proceso de Outsourcing.**

#### 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- ✓ Visión futura del negocio.
- ✓ Evaluar el riesgo.
- ✓ Monto del presupuesto actual.
- ✓ Niveles de servicio.
- ✓ Propuestas de mejora.
- ✓ Objetivo a alcanzar.

#### 2. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA DEL OUTSOURCER

- ✓ Factibilidad del outsourcing.
- ✓ Alcances y límites del proyecto.
- ✓ Determinar las actividades a tercerizar. Cuáles sí y cuáles no.
- ✓ Definir factores claves del pliego de condiciones.
- ✓ Estrategia de implementación y su transición.

#### 3. REDACCIÓN DEL PLIEGO DE CONDICIONES

---

<sup>20</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 205 – 218.

- ✓ Selección de potenciales proveedores de respaldo.
- ✓ Proveedores elegidos.
- ✓ Metodología de evaluación de proveedores.
- ✓ Llamar a licitación o concurso público de precios.

#### 4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

- ✓ Capacidades de los proveedores.
- ✓ Evaluación de las propuestas (técnicas y de precios por separado).
- ✓ Selección y adjudicación del proveedor.
- ✓ Mejora continua del contrato.

#### 5. IMPLEMENTACION DE LA TRANSICION

- ✓ Transferencia de personal/activos.
- ✓ Establecer procedimientos de la relación proveedor – clientes.
- ✓ Establecer el gerente del proyecto.
- ✓ Control.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Mejoras.

El principal elemento de evaluación y decisión son los acuerdos de niveles de servicio. Estos son acuerdos entre proveedores y clientes o entre departamentos internos de una empresa, para la provisión de servicios definidos bajo condiciones determinadas. Están implícitas o explícitamente en la actividad que desarrolla la empresa.

Los componentes básicos de un acuerdo de nivel de servicio son:

- ⇒ Definir el servicio en cuestión.
- ⇒ Gastos y costos.
- ⇒ Marco legal.
- ⇒ Confidencialidad.
- ⇒ Obligaciones del cliente.
- ⇒ Garantía de resultados.
- ⇒ Finalización del acuerdo.
- ⇒ Medir resultados.

El outsourcing presenta dos tipos de riesgos:

- ◇ Riesgos operacionales: afectan a la eficacia de la empresa.
- ◇ Riesgos estratégicos: afectan la dirección de la misma, su cultura y su información compartida.

Los principales riesgos operacionales son:

- ♣ No negociar el contrato adecuado.

- ♣ Inadecuada selección del proveedor.
- ♣ Problemas en la compañía si falla el proveedor.
- ♣ Aumento de nivel de dependencia del outsourcer.
- ♣ Inexistencia de control sobre el personal contratista.

Las claves del outsourcing exitoso son:

- Relación abierta.
- Mejora continua y trabajo en equipo.
- Saber dónde nos encontramos en productividad y rentabilidad.
- Conocer las necesidades mutuas.
- Conocer beneficios mutuos.
- Compartir el riesgo.

Existen varios métodos de selección del proveedor, normalmente el más utilizado es la licitación privada que “es un procedimiento de contratación en el que intervienen como oferentes sólo las personas o entidades expresamente invitadas por la empresa contratante, para que sujetándose a las bases fijadas en el pliego de condiciones, formulen propuestas de las cuales se seleccionará la más ventajosa o conveniente.

La licitación tiene diferentes etapas o fases y ellas son:

- Preparatoria: en esta fase se cumplen los presupuestos que permiten la manifestación jurídica de la voluntad contractual. Comprende los estudios de factibilidad física, jurídica, contable, financiera, económica y política del contrato y la imputación previa conformidad al crédito presupuestario y la preparación del pliego de condiciones.
- Esencial: es la licitación propiamente. Son los actos dirigidos a lograr la manifestación de la voluntad común entre el público licitante y el contratista.  
En esta fase se llevan a cabo las siguientes acciones:
  - 1- Llamado a licitación.
  - 2- Publicación del anuncio.
  - 3- Apertura de ofertas.
  - 4- Admisión de ofertas.
  - 5- Estudio de propuestas.
  - 6- Preadjudicación.
  - 7- Adjudicación.
- Interrogativa: esta fase da lugar a la voluntad objetivo y su exteriorización en un contrato. En esta fase se lleva a cabo la notificación de la adjudicación, la aprobación de la adjudicación, etc.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Derecho Administrativo. Roberto Dromi. Editorial Ciencias y Civilización Ciudad Argentina. Impreso en Argentina. Pág. 321-322

Una vez seleccionado el proveedor, se establece entre éste y la empresa un contrato. En el caso particular de Aces este contrato es una locación de servicios por medio del cual una de las partes (locador) se obliga a prestar a la otra un servicio y ésta (locatario) se obliga a pagar por tal un precio determinado en dinero.

## ACERCA DEL PLAN DE MARKETING...

Con el análisis del contexto interno de la empresa y del ambiente en el que opera, se puede definir el F.O.D.A que permitirá establecer las estrategias del plan de marketing dirigidas a aprovechar las oportunidades externas con las fortalezas de la empresa y minimizar las debilidades internas y amenazas del sector.

La sigla F.O.D.A surge de combinar las iniciales de las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis sirve para determinar la situación competitiva de una empresa. Facilita la comparación entre amenazas y oportunidades externas con debilidades y fortalezas internas de la organización.

A continuación se definirá lo que significa cada uno de los elementos que componen esta matriz.

**“Fortalezas:** *son factores internos de la empresa que constituyen sus puntos fuertes en los que está bien respecto de la competencia y que pueden utilizarse para mejorar el market share o situación financiera.*

**Oportunidades:** *factores que constituyen una situación favorable que debería ser aprovechada por la empresa. Su detección y análisis permiten generar acciones favorables para la compañía.*

**Debilidades:** *son factores internos de la empresa que constituyen puntos débiles en los que está peor que la competencia y que puede causarle a la empresa una pérdida de competitividad o de su estado financiero.*

**Amenazas:** *factores desfavorables que pueden tener influencia directa sobre la actividad de la empresa. Se deben tomar medidas para atenuar su impacto.”<sup>22</sup>*

A partir de esta matriz se elaboró el plan de marketing que se presentará a Aces Call Center.

Como todo plan, éste consta de objetivos que *“son logros que una compañía pretende alcanzar .Generalmente son múltiples e implican varios departamentos de la empresa. Se deben formular de manera clara y jerárquica de más a menos importantes, deben ser medibles y reales, es decir, alcanzables pero lo suficientemente ambiciosos de manera que impliquen un esfuerzo para su consecución. Deben ser verificables en cantidad y tiempo y deben ser consistentes.”<sup>23</sup>*

Uno de los logros definidos es específicamente de ventas. *“Un objetivo de ventas es el volumen que la empresa establece para cada producto, servicio o departamento. Debe ser un objetivo realista y superior a la cifra alcanzada por ese mismo producto, en ese territorio durante el año anterior dependiendo del ciclo económico.”<sup>24</sup>*

Para alcanzar los objetivos propuestos se definieron estrategias. Las estrategias *“son mecanismos a implementar para cumplir con los objetivos. Consisten en la determinación de los objetivos básicos de*

---

<sup>22</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Págs. 79-81

<sup>23</sup> Administración: una perspectiva global. Koontz Harnold. Edición 11ª. Editorial Mc Graw Hill. Impreso en México. Pág.129

<sup>24</sup> Diccionario de marketing. Op. Cit. Pág. 235.

*la empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.”<sup>25</sup>*

La puesta en práctica de estas estrategias está dada por los programas. Un programa de acción “*es un conjunto de acciones en que se traduce la estrategia de marketing. Este plan de acción puede ser modificado durante el año, a medida que se presenten nuevas amenazas u oportunidades.*”<sup>26</sup>

De modo que, objetivos, estrategias y planes de acción serán los eslabones fundamentales en la construcción de la propuesta.

---

<sup>25</sup> Koontz Harnold. Op. Cit. Pág. 130.

<sup>26</sup> Koontz Harnold. Op. Cit. Pág. 132.

METODOLOGÍA

# METODOLOGIA

La información necesaria para elaborar este trabajo se obtuvo de varias formas, según los aspectos que se deseaban indagar a los fines del trabajo de investigación.

Todos los datos referidos al contexto externo se obtuvieron del análisis de datos secundarios publicados en diferentes medios especializados como la página del Indec y consulta de artículos de diarios y revistas especializadas (Contact Center, Punto a Punto, etc.). Además también se obtuvo información del Congreso de Call Centers efectuado en el Hotel Sheraton de la ciudad de Córdoba entre el 30 y 31 de Agosto del 2005.

Con respecto a los datos del contexto interno de la empresa, la información se obtuvo de reuniones periódicas con la gerente general de la empresa, para las cuales se elaboraba una especie de cuestionario en base a los datos que eran de vital importancia para entender el funcionamiento de Aces y en base a los cuales se basó el plan de marketing propuesto. Para complementar esta información se puso a disposición del trabajo a empleados de diferentes áreas de la organización (Recursos Humanos, Administración y demás) para que proporcionaran datos que pudieran aclarar y/o complementar los ya obtenidos. Básicamente a los empleados se les realizaron pequeñas encuestas anónimas sobre su función en la organización, su opinión de la misma y respecto de los beneficios percibidos, su evaluación del / los servicios proporcionados y cualquier otro tipo de datos que a cuyo criterio pudieran beneficiar a Aces y a ellos dentro de la empresa. Para el estudio del mercado meta se efectuaron entrevistas en profundidad a los representantes de los clientes de Aces que trabajan en la empresa para supervisar el desarrollo y trabajo de la cuenta. (**Ver Anexo**)

Para el estudio de la competencia la información se obtuvo del análisis de datos secundarios obtenidos de sus páginas webs y de las exposiciones orales de los panelistas que participaron en el congreso de call centers en representación de las diferentes empresas. Además, se complementó la información con las opiniones de los clientes de Aces respecto de los call centers competidores y con un pequeño cuestionario que se puso en práctica con los responsables de los dos principales competidores de Aces. (**Ver Anexo**)

CONTEXTO INTERNO

# PRESENTACION GENERAL DE LA EMPRESA

Aces es la división call center para Latinoamérica del Grupo Ville & Young, una sociedad de compañías internacionales, especializadas en comunicaciones integradas. Surgió de la integración entre este grupo empresarial y CMR & Asociados Comunicaciones.

En América Latina, Aces opera en Argentina, Brasil, México y Chile.

En Argentina, Aces Córdoba cuenta con oficinas instaladas en el micro centro de la ciudad, ubicación que tiene entre sus ventajas el acceso rápido y fácil, y la cercanía con la zona comercial y bancaria.

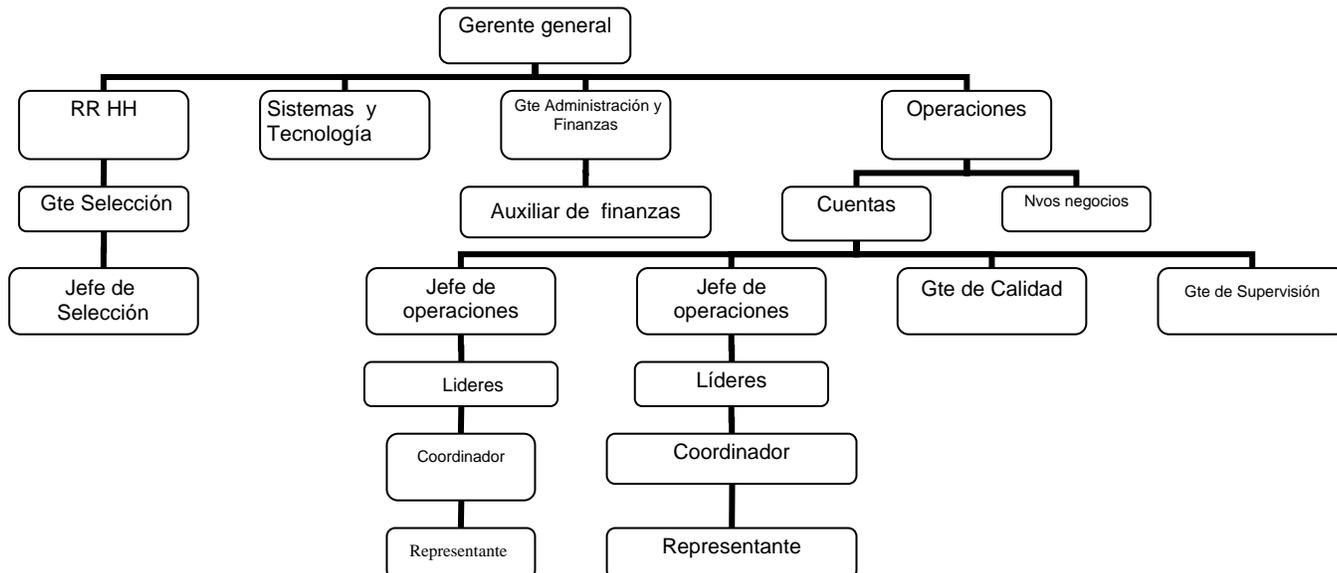
La empresa nace inspirada en el presidente de la división argentina de Ville & Young, cuando entiende que las empresas a las que les ofrecía sus servicios necesitaban alguien de confianza que atendiera a sus clientes de manera similar a la que ellos podrían atenderlos pero sin incurrir en altos costos. Es así que el 10 de diciembre de 1997 se funda Aces Córdoba bajo el concepto de una empresa dedicada a la atención de los usuarios de otras compañías (call centers), con el objetivo de brindar a los clientes de Ville & Young servicios 360°. Este modelo de servicios significa que cada cliente puede encontrar en Young una empresa a la medida de sus necesidades, que se dedique específicamente y de manera especializada a brindar soluciones de jerarquía, porque cada una de ellas conoce profundamente la tarea en la que se especializa. El call center fue creado bajo la creencia de que el grupo empresarial carecía de una organización a través de la cual el consumidor final se comunicara directamente con la empresa, ya sea para obtener información, reclamar, o bien para adquirir un producto o servicio. De esta manera en Ville & Young se encuentra agencia de publicidad y promociones, un call center, una consultora de marketing y otra de imagen y relaciones públicas. El propósito es que el cliente encuentre la solución que necesite.

Aces fue creada desde la concepción de que el outsourcing debe garantizar a cada cliente de la empresa el seguimiento y control de cada operación y para ello la empresa pone a disposición del cliente:

- **Reportes on line**: brindan información del comportamiento del flujo de llamadas en tiempo real. De esta manera el cliente puede hacer el seguimiento de las cantidades de llamadas, operadores disponibles, y tiempos de conversación.
- **Reportes off line**: Con la periodicidad que se acuerde con el cliente, Aces genera los reportes con información del comportamiento de las comunicaciones, ya sean entrantes o salientes. Además, posee la posibilidad de brindar reportes especiales para hacer el seguimiento de campañas en particular.
- **Telesupervisión**: Aces Córdoba permite que los clientes puedan realizar el seguimiento de los contactos entre los operadores y los clientes finales. Esta facilidad es independiente del medio de comunicación utilizado (telefónica, Web, Chat o e-mail).
- **Llamadas grabadas**: El cliente puede acceder a las conversaciones grabadas de los agentes vía Web mediante un motor de búsqueda por agente, día y hora.

Aces actúa como intermediario entre la empresa y el consumidor final en la atención telefónica de clientes.

El organigrama de Aces es el siguiente:



El departamento de Recursos Humanos es el encargado de:

- Seleccionar a los representantes de atención telefónica.

El departamento de Sistemas y Tecnología es responsable por:

- Brindar asistencia técnica y tecnológica a la empresa y a las diferentes cuentas.
- Reparación y mantención de la maquinaria en condiciones adecuadas.
- Prever el abastecimiento tecnológico.

El departamento de Administración y Finanzas se encarga de:

- Administración general de Aces (liquidación de sueldos, renovación de contratos, etc.)

El departamento de Operaciones tiene a su cargo:

- La generación de nuevos negocios.
- La responsabilidad por el desarrollo general de las cuentas existentes.
- Supervisar el funcionamiento de cada una de las cuentas que trabajan en Aces.
- Desarrollar programas de capacitación a los representantes, acorde a sus necesidades y a las de la cuenta.
  - Evaluar el desempeño de los representantes de atención al cliente mediante la escucha de todas las llamadas, y la devolución de la respuesta pertinente.

Aces no cuenta con un departamento de marketing interno, sino que terceriza este tipo de acciones en una consultora especializada en el área de marketing estratégico, propiedad de uno de los dueños de Aces Córdoba.

La misión de esta empresa es desarrollar estrategias que permitan fortalecer la relación entre las empresas y sus clientes a costos competitivos, brindándoles además recursos humanos calificados, tecnología de vanguardia y seguimiento y apoyo estratégico.

Los objetivos generales de Aces son:

- Llenar las posiciones libres del call center.
- Ampliar sus instalaciones.
- Desarrollar nuevos negocios (captación de nuevos clientes).
- Diversificación de productos ofreciendo una oferta integral a sus clientes actuales.

La organización ofrece a sus empleados un plan de beneficios que abarca distintas áreas con el objetivo de cubrir diferentes tipos de necesidades:

- Recreación y esparcimiento: Cines, restaurantes, solariums, pubs, shoppings, discotecas, gimnasios, centros deportivos y video clubes.
- Salud: Medicina prepaga, centros asistenciales, farmacias.
- Educación: Instituciones privadas.

En esta sección del trabajo se describirán las cuatro P (Precio, Producto, Plaza y Promoción) del mix de marketing aplicadas a la empresa Aces:

## PRODUCTO / SERVICIO

Aces es un centro de relaciones con el cliente en el que se combinan recursos humanos, tecnología, procesos y herramientas para convertirse en un vínculo entre las diferentes empresas y sus clientes.

Para presentar los servicios ofrecidos por Aces se seguirá el modelo de Eiglier y Langeard<sup>27</sup> que plantea dos grandes tipos de servicios: los servicios fundamentales y los servicios periféricos. Según este modelo el servicio fundamental tiene un círculo exterior que contiene servicios periféricos específicos de ese producto en particular. Los servicios suplementarios son necesarios para facilitar el empleo del servicio fundamental.

En el caso de Aces los *servicios fundamentales* son:

1. **Centros de atención al cliente:** a través del cual se reciben llamadas de los clientes de las distintas empresas por diversos motivos: consultas, reclamos, recepción de compras, información en general.
2. **Comercialización y ventas:** consiste en la implementación de campañas comerciales para la venta de productos y servicios a través de llamadas inbound (entrantes) o outbound (salientes).

Y los *servicios suplementarios* son:

1. **Investigaciones de mercado.**
2. **Gestión de cobranzas.**
3. **Implementación integral de call centers en otros centros o empresas.**
4. **Outsourcing de recursos humanos.**

Aces es el nombre de la empresa y a su vez, es el término que la misma utiliza para designar los servicios que ofrece a sus clientes.

La estrategia de marca que emplea la organización consiste en extensiones de la misma, puesto que siempre que ha incorporado o decide incrementar su oferta de servicios al cliente lo hace bajo la denominación Aces. Esta estrategia le permite a la empresa que el nuevo servicio ofrecido sea reconocido de manera instantánea, sea aceptado desde el principio y que la empresa pueda entrar con mayor facilidad a una nueva categoría de productos o servicios.

---

<sup>27</sup> New Insights from Consumers and Managers. Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock y Pierre Eiglier. 1981. Cambridge.

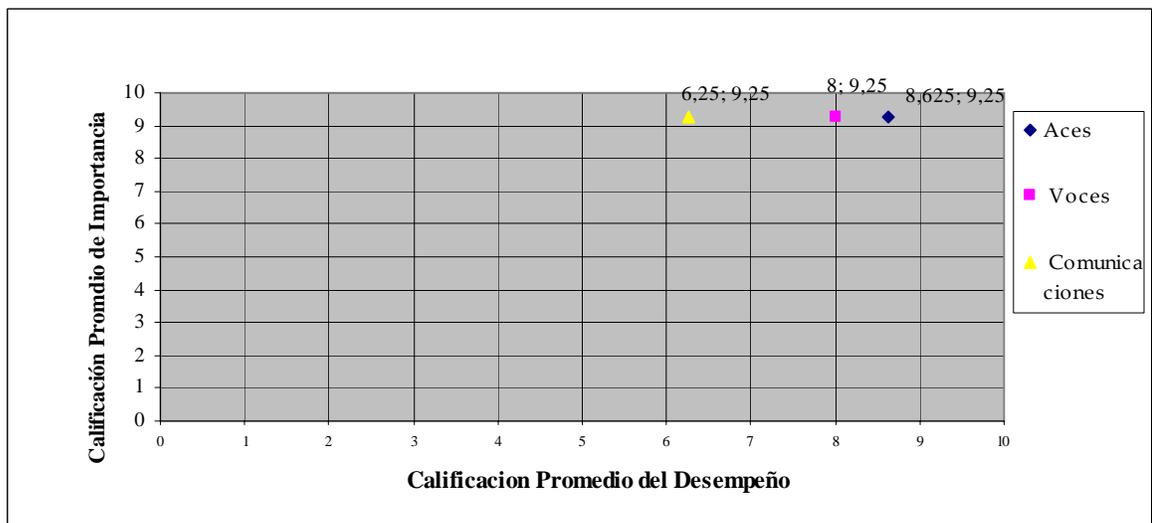
## MATRIZ DE DESEMPEÑO - IMPORTANCIA

En los siguientes gráficos se presenta la percepción de los clientes de Aces respecto de la importancia que tienen en un call center los recursos humanos, la tecnología y la infraestructura y el desempeño de cada una de estas variables en los principales agentes del mercado cordobés.

Para ello se les pidió que calificaran de 1 a 10 la importancia de cada una de estas variables, también debían calificar usando la misma escala, estas variables en los diferentes call centers. De cada una de las calificaciones (importancia y desempeño) se calculó un promedio que es lo que se grafica a continuación.

### Variable 1: Recursos Humanos

**Matriz Desempeño-Importancia de los RRHH**

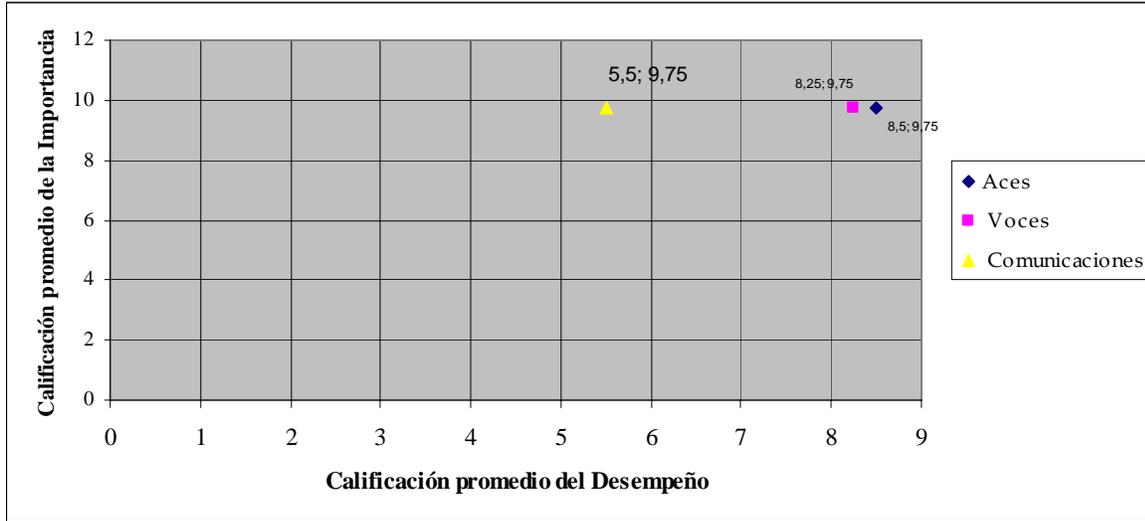


En este gráfico se observa que Aces presenta la mejor calificación promedio en cuanto al desempeño de los recursos humanos, respecto a los principales competidores.

Se concluye además, que hay una gran diferencia en cuanto a la percepción del desempeño del personal entre Comunicaciones y el resto de las empresas del sector.

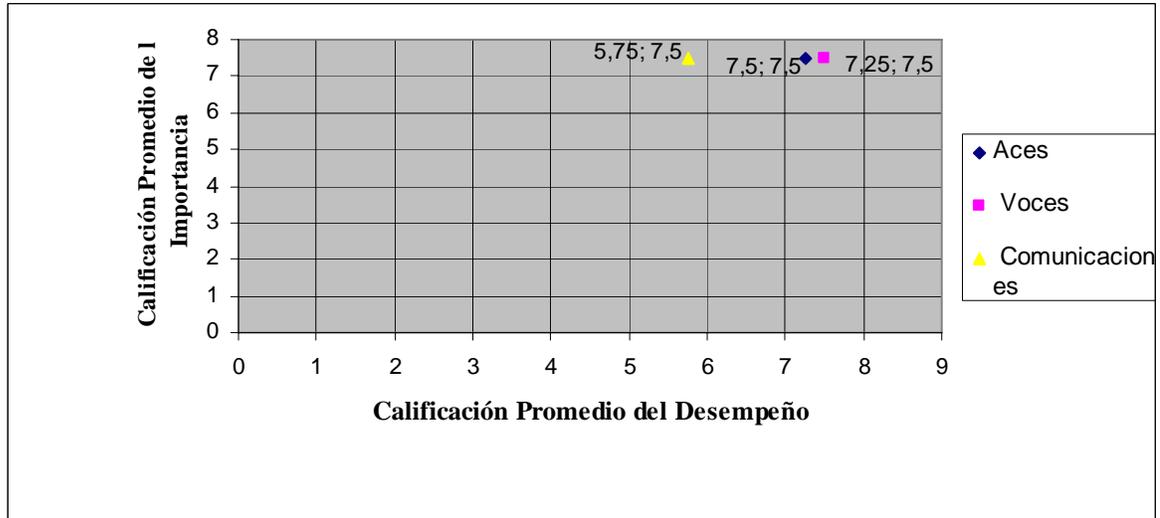
### Variable 2: Tecnología

### Matriz Desempeño-Importancia de la Tecnología



### Variable 3: Infraestructura Edilicia

#### Matriz Desempeño-Importancia de la Infraestructura Edilicia



En referencia a los dos gráficos anteriores se puede afirmar que el desempeño de Aces y Voces respecto a la tecnología e infraestructura es percibido por los clientes de forma similar y muy favorable. No hay notorias diferencias en estas variables por parte de ambas empresas.

Asimismo, la menor calificación del desempeño en cuanto a ambas variables es nuevamente para Comunicaciones. Además, continúa una gran diferencia respecto a las otras empresas. Esto permitiría concluir que esta compañía debería dedicar mayor cantidad de recursos en el desarrollo y mejora de la calidad de la tecnología empleada, e invertir en infraestructura moderna.

# FIJACIÓN DE PRECIO

En los call centers la tarifa que se cobra a los clientes es por hora por posición de trabajo (box) ocupada y el monto final puede ser desglosado en tres grandes áreas:

RR.HH la porción de tarifa destinada a esta área es para el pago sólo de quienes proporcionan la atención al cliente.

OVER (costos fijos) que incluye **INFRAESTRUCTURA** a nivel de todo el call center y particularmente de las oficinas destinadas a cada cuenta para la prestación del servicio, las posiciones en donde trabaja cada representante y demás aspectos.

**TEGNOLOGÍA** el nivel de la maquinaria utilizada en la empresa en general por los representantes de atención al cliente y por quienes llevan a cabo las tareas de seguimiento y control, para asegurar la calidad de la atención; por ejemplo sistema de grabación de llamadas, PC, sistemas de reproducción, para aclimatar el ambiente.

**PERSONAL ESTABLE DEL CALL CENTER** vigilancia, personal administrativo, contable, de maestranza, etc.

PROFIT margen o beneficio del call center.

El objetivo que Aces persigue al establecer sus tarifas, es el de ser líderes en calidad del servicio ofrecido, respaldado por su política de precios en la que establece que la empresa brinda estándares superiores de calidad en la atención telefónica de clientes, complementado con recursos humanos altamente calificados y tecnología de última generación, lo que requiere de un precio razonable a estas características.

La empresa utiliza una estrategia de fijación de precios denominada **ESTRATEGIA DE PRECIOS DISCRIMINATORIOS**. Se implementa en virtud del objetivo señalado, según las características del servicio que se ofrece a los clientes que varía de acuerdo al producto, al tipo de segmento objetivo y al volumen de demanda. Dicha estrategia le permite modificar su precio básico para ajustarlo a las diferencias que presentan sus clientes. De esta manera el precio promedio por hora por posición de trabajo de un cliente que brinda el servicio las 24 horas del día los 7 días de la semana (7 x 24) es de \$10, mientras que el precio para quienes proveen el servicio 6 días a la semana 12 horas (6 x 12) es de 12\$. En general estos valores son mayores a los de la competencia, pero se justifica por el valor agregado que Aces brinda a través de asesoramiento estratégico, capacitación continua y tecnología de última generación.

Con respecto a las promociones o descuentos ofrecidos, la política en este aspecto, es que como el precio es una variable que se modifica en términos del tipo de servicio ofrecido al consumidor final, no hay necesidad de definir una estructura de descuentos. La tarifa en sí misma es diferente y se adapta a los requerimientos del servicio, motivo por el cual no se hacen disminuciones en el precio.

La elasticidad precio de la demanda muestra *“la variación porcentual que experimentará la cantidad demandada de un servicio si sube el precio un 1 %.”*<sup>28</sup>

En relación a esta variable la hipótesis que se buscará probar es que la demanda del servicio de atención telefónica de clientes de manera tercerizada es relativamente elástica con respecto al precio, porque esperamos que al aumentar el costo por posición ocupada por hora de trabajo en un 1 %, disminuya la cantidad demandada. Esto se debe a que al aumentar el precio que cobra una empresa

---

<sup>28</sup> Kent B. Monroe. Op. Cit. Pág. 34.

tercerizadora por posición ocupada por hora de trabajo es muy probable que, debido a la cantidad de empresas que existen actualmente en el mercado cordobés, a la tendencia de crecimiento del sector de call centers y al surgimiento de nuevas empresas, los clientes vean en la competencia mejores oportunidades para trasladar su negocio.

Otro aspecto fundamental es el **punto de equilibrio** que consiste en “*el volumen de ventas que produce un beneficio igual a los costos fijos del período.*”<sup>29</sup>

PRECIO COBRADO POR HORA TRABAJADA EN UNA POSICION: 10\$  
COSTO POR POSICION: 2\$  
COSTO DE UNA PERSONA POR HORA POR UNA POSICION OCUPADA: 7\$  
MARGEN POR POSICION OCUPADA: 1\$  
TOTAL DE POSICIONES OCUPADAS: 450  
TOTAL DE POSICIONES: 450

COSTO FIJO ANUAL: 17520 (CF x 24hs x 365 días)

$17520 / 1 = 17520 \text{ HS}$

Esto significa que esas 450 posiciones deberán trabajar 17520hs al año para cubrir los costos de la empresa.

Actualmente en Aces existen 30 posiciones que trabajan 24hs diarias, lo que implican 262800hs al año, 120 trabajan 12hs diarias (525600hs anuales) y las 300 restantes 18hs diarias (1971000hs al año). Esto implica que las 450 posiciones de Aces trabajan 2759400hs anuales.

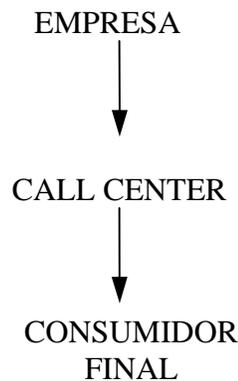
---

<sup>29</sup> Kent B. Monroe. Op. Cit. Pág. 189.

# PLAZA

En relación con la cantidad de participantes encargados de las negociaciones dentro del canal, el canal de distribución de Aces es indirecto porque hay participantes que actúan como intermediarios entre la empresa que brinda servicios y el segmento objetivo al que se dirige dicho servicio. Y dentro de esta clasificación es un canal corto, porque participa un solo intermediario, en este caso la empresa Aces.

También se puede decir que este canal es vertical porque las firmas relacionadas entre sí operan en diferentes niveles dentro de los canales de distribución. Es decir, existe una empresa que proporciona el servicio, Aces que brinda el servicio de atención telefónica de clientes y el consumidor final. Gráficamente sería:



La propiedad del canal es de Aces, una empresa independiente que ofrece sus servicios a otras empresas. Es por esta razón que cualquiera de los representantes de atención telefónica que trabajan para las diferentes cuentas, dependen de Aces y no de la empresa para la cual trabajan.

La mayoría de las cuentas que operan en Aces pertenecen a empresas nacionales, por lo que se atienden clientes de todo el país desde un mismo lugar. Con esto se busca manejar una misma información, disminuir costos, estandarizar procesos, etc. Sin embargo, existen otras cuentas que brindan servicios en otros países, tal es el caso de una empresa de telefonía fija que trabaja en EE UU, por lo tanto se atiende también a clientes extranjeros. Esto requiere de una capacitación especial no solamente para conocer la empresa, sino también para aprender el lenguaje, el modismo, la cultura, etc. de manera tal de ofrecer un servicio de calidad y que se perciba como si se estuviera brindando el servicio, desde el país del cual provino la llamada.

La estrategia de distribución empleada en Aces es exclusiva porque la cantidad de intermediarios que manejan los servicios del cliente se limita a una sola compañía. En este caso la empresa que terceriza la atención de sus clientes ejerce un gran control sobre el nivel de servicios y la prestación que ofrece el intermediario. El principal beneficio que se obtiene es que se tiende a mejorar la imagen del servicio al cliente.

Aces no cuenta con fuerza de venta directa al público (consumidor final) porque su función en el canal de distribución es ser intermediaria entre la empresa y el cliente.

El departamento de Nuevos Negocios es el responsable de establecer contacto con otras empresas (potenciales clientes) y ofrecerles los servicios de Aces Córdoba.

En caso que un prospecto muestre interés en Aces el primer contacto se establece por medio de un mail que contiene información general e institucional de la empresa, de recursos humanos, tecnología e infraestructura. Luego se acuerda un contacto telefónico para saber si le interesa la empresa y así elaborar una propuesta de trabajo. Aprobada esta propuesta se comienza a trabajar para desarrollarla y ponerla en práctica.

# COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN

Para comunicar sus productos, servicios, eventos y también para mantener un vínculo relacional con sus clientes, Aces ha utilizado como herramienta de comunicación principal el Marketing Directo.

Entre las acciones de marketing directo llevadas a cabo por Aces se pueden mencionar:

**Carpeta institucional:** que contiene dos cuadernillos explicativos e ilustrativos de la organización. Uno de ellos se refiere a la empresa en general y sirve de presentación para que el cliente conozca qué hace Aces, cómo lo hace, quiénes son y la tecnología que implementa para proporcionar servicios a los clientes. El otro cuadernillo trata de los Recursos Humanos y explica cómo se seleccionan los representantes de atención al cliente, cómo se capacitan y se evalúa su desempeño. Fue desarrollado para ser entregado a los clientes potenciales que tienen interés en hacer negocios con Aces a los fines de presentación de la empresa. En esta carpeta se incluye un folleto breve (posee sólo dos carillas) que describe la tecnología empleada en la empresa.

**Revista Aces:** revista interna dirigida a los clientes actuales para que se informen de todas las novedades referidas al sector y de la empresa en general. Es una revista de publicación anual en la que se publica información de los call centers en general y de las todas las divisiones que Aces tiene en el país y el mundo.

**Eventos Especiales:** consiste en reuniones sociales que se llevan a cabo para acontecimientos específicos, en los que participan miembros con puestos de alta jerarquía en la empresa y principales referente de la sociedad en la que opera la organización. Por ejemplo, cuando Aces abrió las puertas de su segundo local denominado Site II fueron invitados a la inauguración medios periodísticos de radio y TV, miembros del gobierno provincial y municipal y también representantes de las diferentes empresas que trabajan en Aces así como también de sus clientes potenciales.

**Página Web interna:** consiste en un vínculo en cada computadora que permite acceder de forma rápida a una página de Internet interna en donde están publicadas todas las novedades, acontecimientos, cumpleaños y demás eventos de la empresa. Esto permite a los empleados mantenerse en contacto y sentirse partícipes.

En términos de publicidad la estrategia actual de la empresa consiste en brindar notas a determinadas revistas de actualidad empresarial que tengan un perfil serio, comprometido con la realidad empresarial del país y de la provincia de Córdoba; que traten temas de negocios y que por su temática están destinadas a gerentes de empresas o personas que se encuentran trabajando en pequeñas y medianas organizaciones (Pymes). Algunas de las revistas en las que pautan son: Punto a Punto, Revista Mercado, Contact Center y Apertura. Las publicidades se hicieron para acontecimientos específicos (inauguración de un nuevo local, incorporación de una nueva cuenta, aniversario) y con el objetivo de reforzar la imagen de marca de la empresa, más que para dar a conocer a la misma en el mercado.

En base a estas estrategias se afirma que Aces es una empresa 1x1 porque no dirige sus acciones de comunicación a la masa, pautando en medios masivos, dirigidos al público en general; indiferenciado, homogéneo, compuesto por individuos carentes de respuesta individual. Por el contrario emplea medios que se dirigen a un público determinado, selectivo, individualizable, que concuerda con el perfil de su

mercado objetivo, capaz de brindar una respuesta individual que puede medirse. También se dice que es 1x1 porque busca establecer con sus clientes relaciones especiales mediante el ofrecimiento de valor agregado, brindarles mayor cantidad de servicios a través de diferentes líneas de productos.

Aces no ha medido cuantitativamente los resultados de las estrategias tanto de marketing directo como de publicidad, pero sus directivos continúan implementando las mismas porque consideran que han cumplido sus expectativas. Por ejemplo con respecto a la carpeta institucional la mayoría de sus clientes actuales ha contratado a Aces porque, según su opinión, les interesó en una primera instancia cómo seleccionaba sus recursos humanos y cómo los capacitaban además de la tecnología que implementaba (ambos hechos se explican en la carpeta de presentación institucional). En relación a la revista, Aces la sigue editando porque considera que es un instrumento tanto de información como de participación de sus clientes, dado que una de las secciones es una nota periodística a alguno de los ejecutivos de las cuentas de Aces. La revista sirve para que los clientes conozcan cada vez más el sector y la empresa.

La idea de Aces respecto de su posicionamiento es lograr que sus clientes actuales y potenciales y que el mercado empresarial en general, considere a la empresa como una organización de vanguardia orientada a desarrollar, sostener y potenciar relaciones con los clientes. Es decir, que Aces sea un vínculo entre la empresa y el consumidor final, vínculo que le permita alcanzar los resultados y conocer más y mejor a su público objetivo.

# ESTUDIO DEL MERCADO META

## SEGMENTACIÓN INTERNA

Aces segmenta sus clientes de dos formas diferentes teniendo en cuenta, a su vez, dos criterios:

- El rubro de la economía en el que opera el cliente o producto o servicio que ofrece al consumidor final
- El servicio que Aces proporciona.

Según el servicio ofrecido por cada cliente de Aces se puede agrupar a las empresas en diferentes rubros:

### **1. TELEFONÍA:**

Empresa de telefonía fija argentina que brinda el servicio en el país de origen.

Dos empresas de telefonía celular

Empresa de telefonía fija extranjera que proporciona su servicio a la comunidad latina de EE UU.

### **2. SALUD:**

Servicio de emergencias médicas.

Obra social.

Farmacia.

### **3. INFORMACIÓN:**

Diario de origen local de la provincia de Córdoba.

Revista especializada en actualidad empresarial.

### **4. ISP:**

Dos empresas dedicadas a proveer el servicio de acceso a Internet.

### **5. SUPERMERCADOS:**

Servicio de compras en grandes centros.

### **6. SERVICIOS AÉREOS:**

Compañía aérea.

### **7. COMPAÑÍA FINANCIERA:**

Empresa financiera.

Según el servicio que Aces provee a sus clientes la empresa definió los siguientes segmentos:

- **Atención al cliente:**

Compañía de telefonía celular.

Empresa de telefonía fija de origen argentino.

Empresa de telefonía fija de origen extranjero que proporciona sus servicios a la comunidad latina de EE UU.

- **Gestión de cobranzas:**

Tarjeta de crédito.

- **Outsourcing de recursos humanos:**

Empresa de telefonía celular.

- **Recepción de pedidos:**

Supermercado.

Diario.

- **Ventas:**

Dos proveedores de acceso a Internet.

Aerolínea.

Revista especializada en actualidad empresarial.

Servicio de emergencias médicas.

## DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO SELECCIONADOS.

El mercado meta de Aces es el mercado empresarial. Sus servicios están dirigidos a organizaciones cuyos productos y/o servicios son adquiridos por los consumidores finales.

En general, y de acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas con el objetivo de conocer el mercado meta de la empresa, se afirma que las principales características de las empresas clientes de Aces son:

1. Medianas y grandes empresas en cuanto a volumen de facturación.
2. Poseen gran cantidad de empleados.
3. Cuentan con muchos años de experiencia en el mercado local y nacional.
4. Tienen alta burocratización lo que implica que el proceso para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado es más lento.
5. La toma de decisiones es centralizada, lo que hace que el proceso de decisión sea lento y poco flexible.
6. La comunicación en dichas empresas sigue procedimientos fijos y utilizan canales de comunicación tradicionales, preferentemente escritos.
7. La delegación de actividades es media.
8. Toma de las decisiones importantes a cargo de los empleados que ocupan altos niveles en la jerarquía empresarial.
9. Disposición de recursos para contratar personal.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA

Por lo general, los clientes de Aces son medianas y grandes empresas que al tomar la decisión respecto a qué empresa proporcionará el servicio tercerizado, llevan a cabo un proceso de evaluación y consenso de las altas autoridades de cada una de ellas. Este proceso parte de la necesidad de disminuir el personal propio de la compañía dedicado a aquellos servicios que no son los fundamentales de la empresa. Una vez admitida tal necesidad comienza el proceso de búsqueda de las empresas que mejor proporcionan el servicio a tercerizar del mercado. A cada una de ellas se les pide que entreguen su propuesta comercial (pliego) especificando detalladamente cada punto de la oferta de servicio. Con la totalidad de los pliegos, se abre el concurso y se procede a la apertura de sobres y lectura de las ofertas. Finalmente, luego de la evaluación de cada propuesta se determina la empresa con la cual se establecerá un contrato de servicio por un tiempo determinado con posibilidad o no de renovación del mismo. Una vez definidas las condiciones de trabajo se procede a la elaboración y puesta en marcha del contrato.

## ANÁLISIS DE PARETO

Con base en la premisa de que no todos los clientes se crean en igual forma, se aplicó la ley de Pareto que *“sostiene que aproximadamente el 80% de todo negocio repetido para bienes y servicios proviene de un 20% del total de clientes. Quienes desarrollan programas para fidelizar a sus clientes orientan sus esfuerzos a ese preciso 20% de su cartera de clientes.”*<sup>30</sup>

Aces concentra el 80% de su negocio (posiciones ocupadas) en dos cuentas. Ambas pertenecen a compañías de telefonía celular que prestan sus servicios al mercado local y nacional. Para distinguir a estas dos empresas se utilizarán las letras A y B para preservar la identidad de los clientes. A la empresa **“A”** Aces le provee el servicio de tercerización de su centro de atención al cliente. **“A”** atiende a los usuarios de su servicio desde las oficinas de Aces y cuenta con un total de 250 posiciones, lo que representa el 55.55 % del total de posiciones con las que cuenta Aces. Esto equivale a un 55.55 % de la facturación mensual promedio de Aces. Desde estas instalaciones los representantes de atención al cliente atienden reclamos, consultas y proporcionan información sobre los productos y/o servicios de la empresa de telefonía celular. Además allí mismo se llevan a cabo gestiones como activaciones de líneas, cambios de números, de titularidad y de planes y/o abonos.

A la empresa **“B”** Aces le proporciona el servicio de outsourcing de recursos humanos que se refiere a la búsqueda, selección y contratación de las personas que **“B”** empleará como representantes de atención al cliente en el call center que la misma empresa posee como parte de sus instalaciones (call center in house). Actualmente **“B”** cuenta con 300 posiciones ocupadas siendo la compañía con mayor cantidad de posiciones ocupadas dentro del subsector de call centers in house (no tercerizados).

---

<sup>30</sup> Bob Stone. Op. Cit. Pág. 3

*ANÁLISIS COMPETITIVO*

# ANÁLISIS COMPETITIVO

La competencia es “la concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costos, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real.”<sup>31</sup>

Aces define a la competencia como todas aquellas empresas que proveen en su oferta de servicios centros de atención al cliente para aquellas organizaciones que han decidido o decidan concentrar en ellas sus negocios principales y para los que tiene las mejores habilidades (core business) y entregar a especialistas (empresas tercerizadoras) la atención de sus clientes.

Ítems	Empresa	Principales competidores	
	Aces	Voces	Comunicaciones
Posiciones ocupadas	450	300	150
Fundación	10 de Diciembre de 1997	Septiembre de 2003	6 de julio de 1994
Empleados	1150	1850	500
Origen de capitales inversores	Argentinos y estadounidenses	Argentinos, canadienses y chilenos	2 socios argentinos (cordobeses en su totalidad) y son miembros de la Asociación de marketing directo.
Servicios ofrecidos	Call centers Comercialización y ventas. Investigación de mercado Gestión de cobranzas Implementación de call centers en otras empresas. Outsourcing de RR HH	Help Desk Contact Centers	Customer Service Telemarketing Telecobranzas Help desk Fidelización y retención de clientes Consultoría Outsourcing de RR HH. Comercialización
Localización en la ciudad de córdoba	Microcentro	Microcentro	Microcentro
Idioma de las cuentas que atienden	Español	Español e inglés	Español
Cantidad de cuentas.	14 cuentas	4 cuentas	8 cuentas
Rubros al que pertenecen sus cliente	Telecomunicaciones, Salud, Financiero, Transporte y Utilities.	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones, Gobierno, Retails, Financiero y Utilities.
Localidades en	Buenos Aires y Córdoba	Córdoba y Rosario	Buenos Aires y Córdoba

<sup>31</sup> Diccionario de marketing. Op. Cit. Pág. 59

las que opera	(Arg.), Santiago de Chile (Chile) y Sao Pablo (Brasil) y México próximamente.	(Arg.), Bogotá (Colombia), Lima (Perú), Bangalore (India)	(Arg.), Santiago de Chile (Chile) y Uruguay
Normas COPC	En proceso de certificación	Certificadas	No certificadas aún

## ANÁLISIS DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA COMPETENCIA

- **VOCES**

### Puntos fuertes

1. Atención de cuentas de habla hispana e inglesa.
2. Certificación de normas COPC, normas que regulan el funcionamiento de los call centers. (**Ver Anexo**)

### Puntos débiles

1. Empresa nueva con poca trayectoria en el mercado argentino de call centers.
2. Poca cantidad de cuentas (clientes).
3. Escasa variedad de servicios ofrecidos.
4. Las instalaciones donde operan las diferentes cuentas son compartidas por varias empresas que atienden a distintos clientes.

Voces surge de la idea de crear un contact center multilingüe, con estándares de calidad mundial, basado en recursos humanos calificados y especializado en Help Desk y Customer Care. El objetivo actual de Voces es adquirir experiencia en el mercado cordobés para luego expandirse a otras ciudades del país y de otros países de América Latina. Además busca ampliar su cartera de clientes internacionales (de habla inglesa principalmente) y locales en menor medida.

Tiene por visión ser la compañía de contact center de exportación de servicios (Offshore) número uno de Latinoamérica.

- **COMUNICACIONES**

### Puntos fuertes

1. Empresa de capitales cordobeses en su totalidad.
2. Vasta trayectoria en el mercado local.
3. Amplia variedad de servicios ofrecidos.
4. Miembros de la Asociación de Marketing Directo.

### Puntos débiles

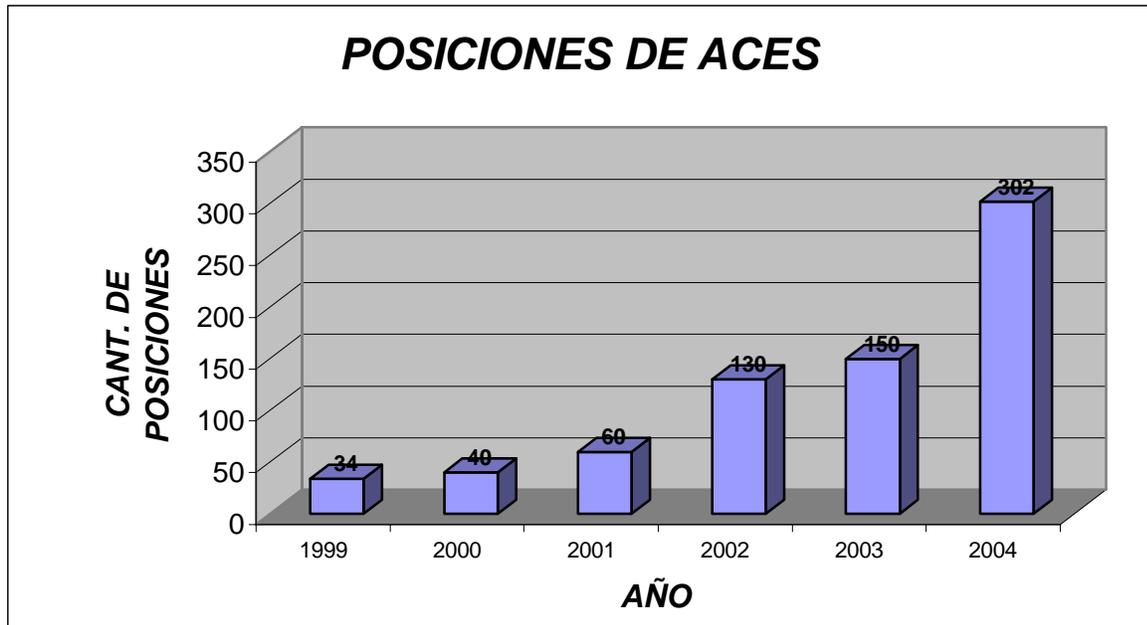
1. Gran cantidad de posiciones ociosas (cuentan con 500 posiciones y tiene ocupadas 150).
2. Tecnología deficiente.

El objetivo actual de Comunicaciones es seguir creciendo a nivel de infraestructura, incrementando la cartera de clientes (en cuanto a cantidad y variedad de rubros en los que operan), lo que permitirá reducir y hasta eliminar la cantidad de posiciones ociosas.

Es una empresa especializada en la tercerización y offshore (Exportación de servicios) de contact centers para pymes y grandes empresas, nacionales e internacionales.

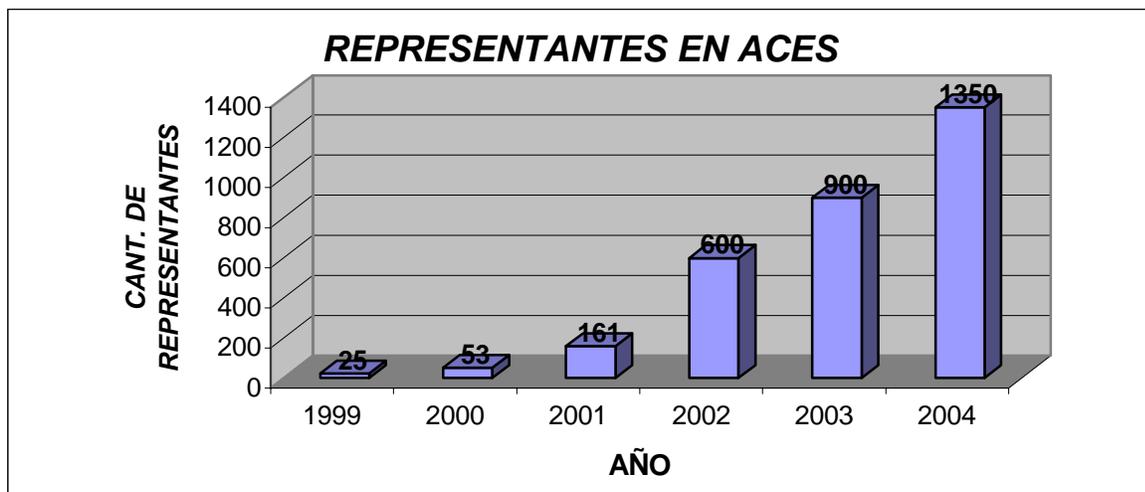
# ANÁLISIS DE VENTAS

A continuación se presenta la evolución de las ventas, medidas en posiciones instaladas, de Aces desde 1999 y hasta el 2004 (proyectado)



En este gráfico se observa que la cantidad de posiciones ha ido aumentando con el pasar de los años debido a la experiencia adquirida en el mercado por la empresa Aces y el reconocimiento por el desempeño en su trabajo, lo que le ha permitido incorporar nuevas cuentas a su cartera de clientes, ampliar sus instalaciones, aumentar sus recursos humanos de planta permanente y además los representantes de atención telefónica e incrementar sus ingresos y utilidades.

A continuación se presenta en forma gráfica la evolución de la cantidad de representantes de atención al cliente de Aces desde 1999 y hasta fines del 2004 (según proyecciones realizadas por la empresa para dicho año).

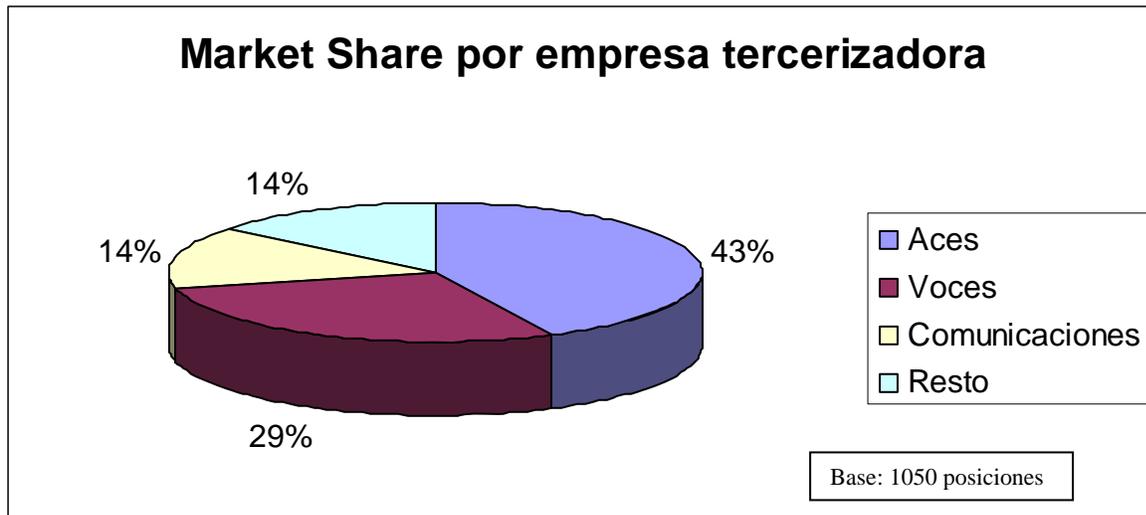


El gráfico muestra que también la cantidad de representantes ha crecido de manera exponencial desde 1999 acompañando el crecimiento de la empresa y de las ventas de la misma.

# MEDICIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

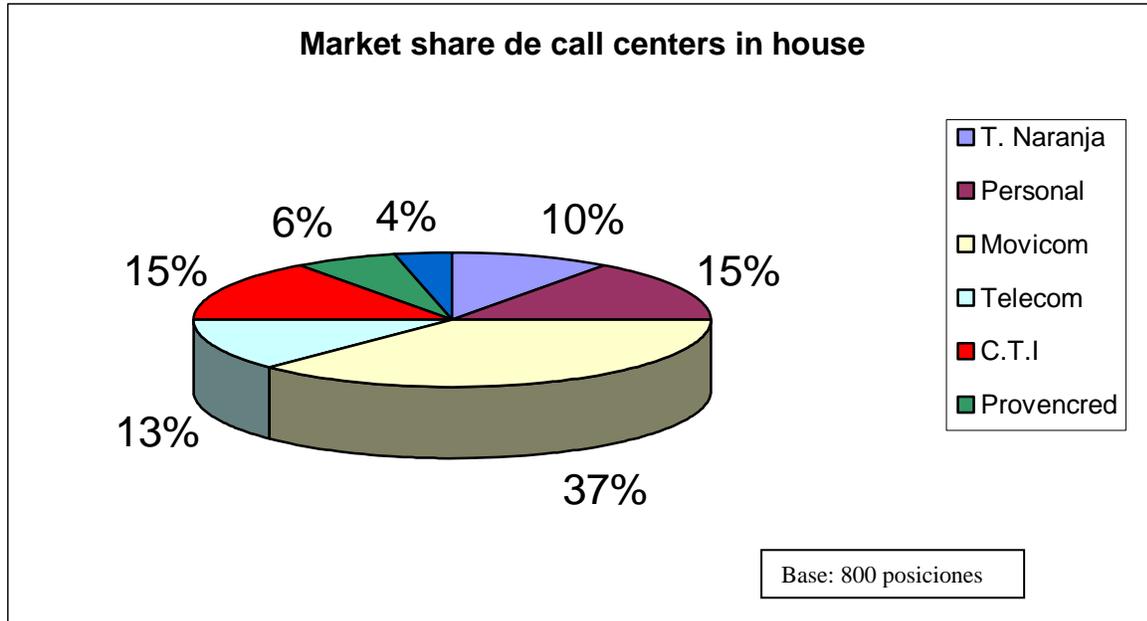
## 1. Cálculo del market share

El market share “es el volumen de ventas de la empresa en relación con el de los competidores.”<sup>32</sup>



Para hacer el cálculo del market share de cada una de las empresas que ofrecen centros de atención al cliente de manera tercerizada en la ciudad de Córdoba, se sumó la cantidad de posiciones de cada una de las empresas y luego en base a ese total se calculó el porcentaje de mercado que le corresponde a cada una de ellas.

<sup>32</sup>Diccionario de Marketing. Op. Cit. Pág. 81



Para hacer el cálculo del market share de los centros de atención al cliente que se encuentran dentro de cada empresa se sumó la cantidad de posiciones que existen en cada organización y luego, en base a ese total, se calculó el porcentaje de mercado que le corresponde a cada una de ellas. Esto muestra el mercado potencial de las diferentes empresas tercerizadoras de call centers.

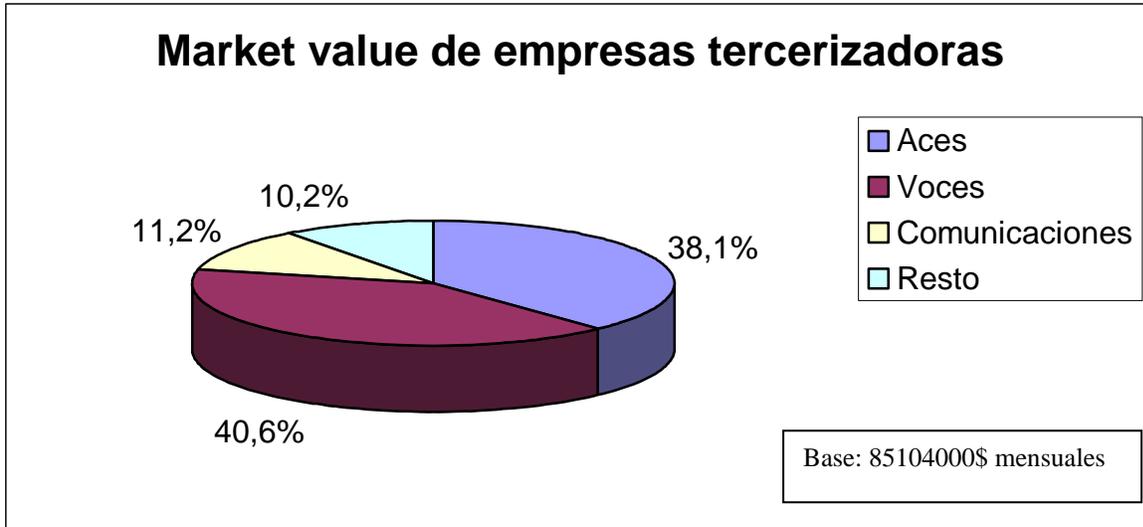
## **2. Cálculo del market value**

Para hacer el cálculo del market value en primer lugar, se calculó la facturación mensual promedio de cada empresa que provee el servicio de centros de atención al cliente de manera tercerizada bajo los siguientes supuestos:

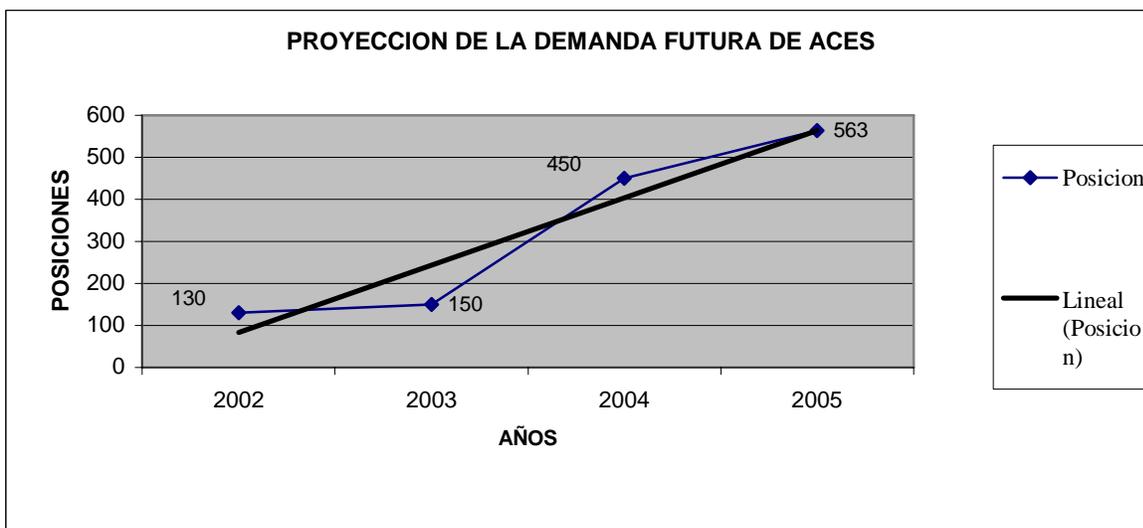
- El precio promedio de Aces es de 100\$ por hora por posición ocupada.
- El precio promedio de Voces es 160\$ por hora por posición ocupada.
- El precio promedio de Comunicaciones es 12% menor al de Aces.
- El precio promedio del resto es 20% menor al de Aces.

Para el cálculo de la facturación se multiplicó el precio promedio de cada empresa por la cantidad de posiciones ocupadas en cada una de ellas.

En segundo lugar, se sumó la facturación total del sector de call centers tercerizados y en base a dicho total, se calculó el porcentaje de market value correspondiente a cada empresa.



### 3. Pronóstico de la demanda futura



Para pronosticar la demanda futura de Aces se utilizó el método de series de tiempo. La estimación realizada con series temporales se basa en la idea de que es posible descomponer el comportamiento de las ventas en cuatro elementos: tendencia, estacionalidad, ciclo y aleatoriedad. En la práctica, el modelo se reduce a la tendencia y a la estacionalidad, en donde la tendencia refleja el comportamiento futuro de las ventas a largo plazo y la estacionalidad, a las variaciones en las series temporales que se repiten cada doce meses. Además, el modelo supone que se cuenta con datos históricos de las ventas y que el pasado es igual al futuro.

Para calcular la cantidad de posiciones que Aces tendrá ocupadas en el 2005 se tomaron como bases las posiciones que tenía ocupadas desde 2002 y, a través de la función de tendencia, se calculó la cantidad de posiciones a ocuparse para el período estimado (año 2005). Se tomó a partir del 2002 porque se considera que durante los años 1999 al 2001 el país se vio afectado por la crisis económica y

dada esta reseción, la economía argentina estuvo paralizada sin perspectiva de crecimiento, y el desarrollo del sector de call centers se vio afectado.

CONTEXTO EXTERNO

ANÁLISIS DE CONTEXTOS

“Las compañías y sus proveedores operan en un macroambiente amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y presentan desafíos o retos. Estas fuerzas representan factores no susceptibles de ser controlados a los que la empresa tiene que dar seguimiento y responder ante ellos.”<sup>33</sup>

## ANÁLISIS DE CONTEXTOS

En esta sección del trabajo se describirán los diferentes ambientes en donde operan las diversas empresas y su influencia en ellas.

### AMBIENTE DEMOGRÁFICO:

Este ambiente se refiere al estudio y seguimiento de la población porque es la gente la que crea mercados.

Los gráficos que se presentan a continuación fueron proporcionados por el INDEC según el último censo nacional efectuado en el 2001.

### En la provincia de Córdoba

Distribución de la población de la prov. de Córdoba por edad			
Total	0-14	15-64	65 y más
3.066.801	817.651	1.923.488	325.662

La población de la provincia de Córdoba representa un 8.46% de la población total del país. En Córdoba el 26.66% de la población tiene entre 0 y 14 años, el 62.72% tiene entre 15 y 65 años y el 10.65% tiene 65 años o más.

Distribución de la población de la Provincia de Córdoba por edad y por sexo							
Sexo							
Varones				Mujeres			
Edad				Edad			
Total	0-14	15-64	65 y más	Total	0-14	15-64	65 y más
1.489.403	414.657	942.964	131.782	1.577.398	402.994	980.524	193.880

El 48.6% de la población de Córdoba es de sexo femenino mientras que el 51.4% restante pertenece al sexo masculino.

<sup>33</sup> Philip Kotler. Op. Cit. Pág. 154

Provincia	Población de 10 años y más	Condición de alfabetismo	
		Alfabetos	Analfabetos
		Total	Total
Córdoba	2.522.375	2.469.251	53.124
Porcentaje respecto al país	8,60%	8,38%	0,18%

El 82.2% de la población de la provincia de Córdoba es alfabeto mientras que el 17.8% de la población es analfabeta.

### En el país

Población de 14 años o más	Condición de actividad económica							Ignorada
	Población económicamente activa			Población no económicamente activa				
	Total	Ocupada	Desocupada	Total	Jubilada o pensionada	Estudiante	Otra situación	
26.681.048	15.264.783	10.913.187	4351596	10.016.463	2.864.173	2.111.847	5.040.443	69.579

Del total de la población argentina que tiene 14 años o más el 56.7% es económicamente activa. De ese total sólo el 6.3% está desocupado. Por otra parte la población no económicamente activa representa un 43.3%.

Población de 14 años o más	Población económicamente activa del país						
	Total	Ocupada			Desocupada		
		Sólo trabaja	Trabaja y estudia	Trabaja y percibe jubilación o pensión	Sólo busca trabajo	Busca trabajo y estudia	No trabaja y percibe jubilación o pensión
26.681.048	15.264.783	9.536.143	867.990	509.054	3.396.557	738.263	216.776

De toda la población económicamente activa y que además está ocupada el 61.8% solamente trabaja, un 5.7% trabaja y estudia simultáneamente y sólo un 3.3% trabaja y recibe una jubilación o pensión.

Del total de la población económicamente activa y que está desocupada un 22.2% busca trabajo solamente, un 4.8% busca trabajo y además estudia y un 1.4% no trabaja y percibe una jubilación o pensión.

Población de 15 años y más	Máximo nivel de instrucción alcanzado								
	Sin instrucción	Primario		Secundario		Superior no universitario		Superior universitario	
		Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo
2.249.150	63.983	336.805	565.325	471.512	356.983	53.888	98.408	185.098	117.148

Para la mayor parte de la población del país de 15 años y más el máximo nivel educativo alcanzado es el secundario incompleto (20.9%) y la menor proporción de población argentina alcanzó el nivel superior no universitario incompleto (2.4%).

Población de 14 años y más ocupada por categoría ocupacional según rama de actividad económicamente agrupada. Total del país 2001:

Sexo y rama de actividad económica agrupada	Población ocupada	Categoría Ocupacional					
		Obrero o empleado		Patrón	Trabajador por cuenta propia	Trabajador familiar	
		Sector público	Sector privado			Recibe sueldo	No recibe sueldo
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	717.573	35.990	476.923	46.287	146.041	5.745	6.587

Del total de la población económicamente activa y ocupada de la Argentina un 6.6% trabaja en el sector de transporte almacenamiento y comunicaciones.

### **AMBIENTE ECONÓMICO**

Entre 1998 y 2000 se instalaron call centers de más de 500 posiciones, con la mira en empresas de servicios. La oferta se centró en servicios de tercerización u outsourcing, como telemarketing, televentas, asesoramiento sobre productos, instrucciones para el funcionamiento de equipos, recepción de quejas o simplemente atención de los números de consulta 0800 donde se puede conseguir información sobre la cuenta bancaria, la programación del cable o las características de cualquier tipo de productos.

En 2001, la crisis despobló a estos centros de atención de clientes y de empleados. Pero, la inversión ya realizada, el alto nivel de calificación del personal y el tipo de cambio los hicieron resurgir enfocados a la demanda externa. La devaluación disparó la largada de una importante cantidad de oportunidades para hacer negocios. Los precios relativos por la diferencia cambiaria empujaron la exportación y el encarecimiento del dólar desalentó el ingreso de productos y habilitó la sustitución de importaciones. Esta coyuntura también fue aprovechada por empresas que consolidaron localmente sus call centers. También aumentó la instalación de centros de atención telefónica en el mercado interno, debido a que muchas industrias, además de vender sus productos, comenzaron a ofrecer servicios. Además, los call centers locales empezaron a exportarlos.

En 2004, el mercado argentino de calls centers continuó su ritmo ascendente y facturó alrededor de 190 millones, un 25% más que en 2003.

El crecimiento del sector se ve reflejado en el arribo de nuevos jugadores como Voces. La compañía conformada por capitales chilenos, argentinos y canadienses instaló tres edificios en menos de un año. El “boom” de los call centers también dio lugar al ingreso de firmas con foco en otras áreas de negocio como Siemens y Grupo Bapro.

Actualmente, un 65% del mercado está en manos de proveedores de tercerización (outsourcers). El resto de los call centers se encuentra en bancos y otras entidades financieras, AFJP y compañías de servicios públicos, de seguros y del sector de salud.

Los proveedores tecnológicos también juegan un papel relevante en la industria con su abanico de herramientas destinadas a mejorar día a día la atención telefónica. En el mercado ya se empieza hablar de la migración a contact centers, que implica una mayor interacción con el cliente a través del e-mail, el Chat, el móvil o la Web, entre otros canales de comunicación.

Se analizarán ahora las diferentes variables del ambiente económico que afectan a los call centers:

- **Calificación de los recursos humanos:** La mano de obra debe poseer estándares de calidad un buen nivel cultural. Además en algunos casos se exige el buen dominio del inglés. El correcto uso del lenguaje es fundamental porque los empleados deben hablar por teléfono, responder mails y hablar por mensajeros instantáneos. También es preciso que se proporcione un trato cordial y agradable.

En Argentina hay disponibilidad de personal muy calificado. Otro de los atractivos de nuestro país es el buen trato y la simpatía. En este sentido, la provincia de Córdoba tiene un gran potencial para atraer inversores por la alta calidad en los recursos humanos debido a la trayectoria de sus universidades.

- **Costos:** Principalmente del servicio telefónico de larga distancia y local y de mano de obra, pero también a nivel impositivo. En EE. UU un agente de call center cobra entre 10 y 12 dólares la hora, mientras que en Argentina entre 1 y 2 dólares. Dicho país se vio favorecido e incrementó su potencial para atraer empresas extranjeras que instalaron sus centros de atención telefónica aquí luego de la devaluación.

- **Cantidad de puestos asalariados por sector:**

Actividad principal de la empresa	2001
Comunicaciones	58.128

Fuente: INDEC Censo 2001

**ESTRUCTURA COMPETITIVA:**

- **Tipo de trabajo:** Quienes trabajan en los call centers son, en su mayoría, estudiantes universitarios o recién recibidos. Esta característica los convierte en un trabajo de alta rotación porque los estudiantes siempre quieren trabajar en algo relacionado a sus carreras. Además, tal rotación se debe a que es un trabajo cansador porque se deben recibir llamadas y resolver problemas en poco tiempo. Todo esto lleva a que las empresas inviertan en capacitación y también en motivación a sus empleados.

- **Cantidad de representantes de atención al cliente:** Por empresa que compite en el mercado cordobés. Esta variable expresa la cantidad de empleados que posee cada call center dedicados a la atención telefónica del cliente. Los nombres Voces, Comunicaciones y Rombos son competidores directos de Aces cuyos nombres han sido inventados para preservar su verdadera identidad otorgándole confidencialidad a la información

Empresa	Septiembre 2004	Diciembre 2004
Aces	1.150	1.500
Voces	1.850	2.100
Comunicaciones Personal	500	700
T. Naranja	200	200
Obice	160	160
Obice	100	100
Cobranza	80	80
Rombos	80	80
Cti	60	60
Otros	256	256
<b>Total</b>	<b>4.430</b>	<b>5.200</b>

Fuente: La mañana 30/9/2004

El empleo en el sector:

A continuación se present

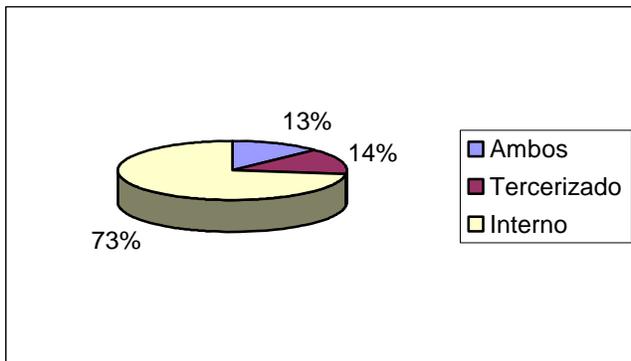
an los centros de llamadas en Argentina se dividieron en tres secciones: un análisis de los centros y un entrevistas con

Año	Cantidad de empleados
2002	1112
2003	2005
2004	5136
2005	9383 (proyectados)
2006	13200 (proyectados)

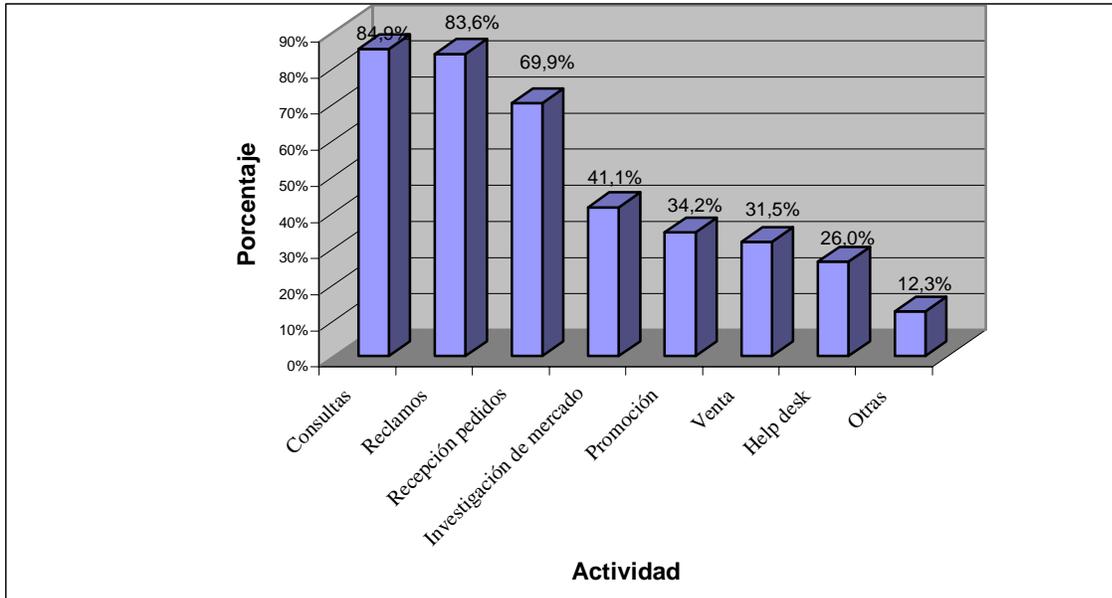
resultados de una investigación de mercado realizada por la Price & Cooke con el objetivo de conocer el mercado de los centros de llamadas en Argentina a fines del 2003. El trabajo se dividió en tres partes: un análisis de las ofertas y demandas, un segmento de empresas proveedoras de servicios de centros de llamadas y un análisis y cuantificación de este mercado, en base a los principales oferentes del mercado.

Fuente: La voz del Interior 04/09/2005

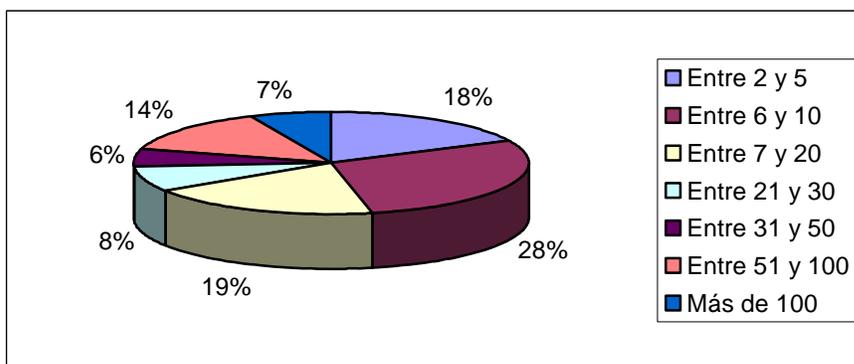
- **Tipo de implementación de los call centers**



- **Actividades que realizan los call centers en Argentina**



- **Número actual de posiciones**



### **AMBIENTE POLÍTICO:**

- **Costos impositivos:** El gobierno de la provincia de Córdoba otorga exenciones impositivas para la radicación de los centros de atención telefónica de clientes. Estas exenciones consisten en que los call centers están eximidos del pago del impuesto a los Ingresos brutos y del Impuesto de Sellos.

- **Normas de control:** La normas que regulan la instalación y el funcionamiento de los call centers son las normas COPC. La Norma COPC – 2000® PSIC Gold detalla los requisitos mínimos que un Proveedor de Servicios Integrales a Clientes (PSIC) debe alcanzar, para asegurar la calidad de los productos y servicios que brinda a usuarios finales y terceros. **(Ver Anexo)**

### **AMBIENTE TECNOLÓGICO:**

- **Infraestructura en telecomunicaciones y tecnología:** el 100 % del sistema telefónico en la Argentina es digital y además la mayoría de los call centers está equipado con tecnología similar a la de los de Estados Unidos, esto fue posible antes de la devaluación. Debido a la madurez de los call centers en este sector y a la penetración de los mismos, gran parte de las tecnologías utilizadas actualmente se han desarrollado en este sector.

A modo de síntesis: ¿Por qué la apuesta de este sector en Argentina?

- ❖ **Existencia de recursos humanos altamente calificados:** el nivel educativo que ha presentado la sociedad argentina ha sido uno de los más destacados de Latinoamérica.

- ❖ **Moderna infraestructura en telecomunicaciones:** las principales ciudades de Argentina ofrecen nodos de plena conectividad donde se interconectan los más importantes carriers internacionales. Además, están surcadas por redes de telefonía, transmisión de datos y acceso a Internet de los principales operadores mundiales en la materia.

Por otra parte, Argentina presenta un importante desarrollo de la industria del software y los servicios informáticos, contando con una gran disponibilidad de recursos humanos (programadores, técnicos e ingenieros), como así también de proveedores y distribuidores de firmas internacionales de la industria.

- ❖ **Costos competitivos internacionales:** Argentina cuenta con importantes ventajas competitivas en los costos de los principales insumos que demanda esta actividad: energía eléctrica, telecomunicaciones y mano de obra.

- ❖ **Importantes centros urbanos:** en Argentina se localizan grandes centros urbanos, como por ejemplo Bs. As, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza y Rosario. Esto posibilita la radicación de centros en diferentes ciudades dentro del mismo país.

- ❖ **Entorno jurídico apropiado:** la desregulación del segmento de telefonía de larga distancia posibilita a los call centers acceder a distintos operadores de clase mundial en condiciones de alta competencia. Por otra parte, las leyes de trabajo brindan un marco apropiado para el desarrollo de los call centers.

- ❖ **Iniciativas gubernamentales para promover el desarrollo de la actividad:** en Córdoba se incentiva la radicación de estas empresas mediante la reducción de impuestos provinciales (Decreto 683/2002). (**Ver Anexo**).

- ❖ **Usos horarios:** Argentina cuenta con la ventaja de tener una diferencia horaria mínima de entre una y cinco horas respecto de los países de América y Europa.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

# ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Este análisis consiste en determinar las variables más importantes que afectan al sector de los call centers, definir un escenario optimista, normal y pesimista para cada una de ellas, y describir las características para cada uno; además se asigna la probabilidad de ocurrencia de cada uno, teniendo en cuenta la situación actual de la ciudad de Córdoba.

En el caso particular de Aces las variables son:

1. Grado de satisfacción de los recursos humanos de la empresa.
2. Costos de insumos básicos.
3. Inversión en tecnología e infraestructura para el sector.

## **VARIABLE 1:** Grado de calificación de los Recursos Humanos

	Probabilidad				
	1	0.75	0.50	0.25	0
OPTIMISTA		X			
NORMAL	X				
PESIMISTA				X	

*Escenario optimista:* los recursos humanos deben ser altamente calificados, lo que se traduce en: vocabulario amplio, manejo fluido del lenguaje, excelente dicción, tono de voz suave, con ritmo pausado, trato agradable y respetuoso, predisposición para resolver inconvenientes y brindar soluciones satisfactorias; título universitario en curso o ser profesional, bilingüe, excelente manejo de PC.

Se le asigna 0.75 de probabilidad de ocurrencia porque Córdoba cuenta con elevada trayectoria universitaria lo que garantiza un nivel cultural elevado de los estudiantes. Además, la tendencia de la población que en edad de estudiar acude a universidades de la ciudad de Córdoba, es cada vez mayor.

*Escenario normal:* los representantes de atención al cliente deberían tener buena calificación que se puede especificar como: buena dicción, adecuado uso del lenguaje, tono de voz cálido, ritmo de voz acelerado, trato cordial, buen manejo de PC, título terciario o universitario en curso.

Se le asigna 1 de probabilidad porque la población actual de la ciudad de Córdoba que se emplea en este sector posee las características necesarias para cubrir el puesto de manera completa y supera los estándares de calidad exigidos.

*Escenario pesimista:* dificultad para expresarse y hacerse entender, vocabulario limitado, tono de voz elevado, escasa o nula predisposición para la resolución de problemas, poca paciencia, no maneja PC, dificultad para comprender los problemas que se le presentan y para brindar soluciones adecuadas.

La probabilidad de ocurrencia de este escenario es 0.25 porque si los representantes de atención al cliente no cumplen los requisitos mínimos de nivel educacional, manejo del lenguaje y dicción, no pueden aspirar a formar parte de este sector.

## **VARIABLE 2:** Evolución en el costo del servicio telefónico, mano de obra y tecnología.

	Probabilidad				
	1	0.75	0.50	0.25	0

<b>OPTIMISTA</b>				X	
<b>NORMAL</b>		X			
<b>PESIMISTA</b>			X		

*Escenario optimista:* bajo costo del servicio telefónico, bajo costo de mano de obra calificada pero que le permite vivir en condiciones óptimas: tener un hogar en un barrio con todos los servicios necesarios para un nivel de vida digno y bajo costo de la tecnología de última generación que permite no sólo equipar el centro de atención al cliente, sino también renovar, mantener, reparar y reponer la tecnología empleada.

Se asigna probabilidad de 0.25 porque tanto el costo de la tecnología de avanzada como del servicio telefónico tienden a aumentar por mes entre un 1 y un 3 %.

*Escenario normal:* costo del servicio telefónico actual, con costo de mano de obra de 1 a 2 dólares por hora que le permite apenas acceder a la canasta básica de alimentos (en constante aumento por la suba del índice de precios minoristas mes a mes) y costo de la tecnología de avanzada establecido por el mercado.

Se le asigna probabilidad de 0.75 porque los costos actuales en Argentina le permiten a las empresas nacionales invertir en mano de obra calificada, además para las empresas extranjeras el costo es favorable por el cambio del dólar (1 U\$S equivale a 2.98\$)

*Escenario pesimista:* elevado costo del servicio telefónico (materia prima elemental de un centro de atención telefónica de clientes), elevado costo de mano de obra calificada por el nivel de vida del país donde está radicado el call center, que implica que una persona debe cobrar un sueldo mayor para acceder a la canasta básica de alimentos. Además un elevado costo de la tecnología de última generación empleada en un call center torna difícil el equipamiento, mantención y mejoramiento de las instalaciones.

Se le asigna probabilidad de 0.50 porque si la tendencia en aumento de los costos se mantiene a las empresas les va a ser difícil reponer y mantener la tecnología que poseen ya que sus repuestos e insumos se cotizan en dólares.

**VARIABLE 3:** Inversión por parte del Gobierno en infraestructura en tecnología y telecomunicaciones.

	Probabilidad				
	1	0.75	0.50	0.25	0
<b>OPTIMISTA</b>			X		
<b>NORMAL</b>				X	
<b>PESIMISTA</b>					X

*Escenario optimista:* que el país donde está radicado el call center posea una elevada inversión en el sector de las telecomunicaciones en materia de instalación, desarrollo y mejoramiento del sistema telefónico digital y además, inversión en desarrollo de tecnología de avanzada empleada en el sector como por ejemplo sistemas de PC, software, redes telefónicas, etc.

Se asigna probabilidad de 0.50 porque si la tendencia de recuperación de la economía nacional se mantiene como hasta ahora, es probable que en un futuro a corto plazo se destine mayor presupuesto nacional al sector de telecomunicaciones.

Escenario normal: que el gobierno Nacional invierta de manera esporádica y con exclusividad en el mantenimiento del sistema telefónico en condiciones actuales, con posibilidades de ampliar y mejorar la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones a largo plazo asignando prioridades a corto plazo a otros sectores de la economía.

Se asigna probabilidad de 0.25 porque la inversión actual del país en el sector de telecomunicaciones es baja, pero tiende a incrementarse con el correr de los meses favorecido por la inversión de capitales extranjeros.

Escenario pesimista: que el gobierno nacional no invierta en el desarrollo del sector de las telecomunicaciones, quedando dicho sector en una etapa de amesetamiento, sin posibilidades de mejorar la tecnología empleada o desarrollar nueva tecnología. De esta manera el país no presenta una ventaja competitiva respecto de otros países para atraer nuevos inversores y mantener a quienes ya están instalados.

Se asigna probabilidad 0 porque es prácticamente imposible que un país con miras a la exportación de servicios, con mano de obra calificada e infraestructura adecuada en el sector de call centers, no designe un porcentaje de su presupuesto nacional a mejorar su tecnología y sus sistemas, adquiriendo una ventaja competitiva en el mercado de los centros de atención al cliente.

A modo de conclusión de esta sección se puede afirmar que los call centers de la ciudad de Córdoba operan en un escenario normal respecto a los costos del pulso telefónico y de la mano de obra, y optimista en cuanto a la inversión y desarrollo de tecnología. Esto último, debido a que la recuperación económica del país ha sido mayor, lo que incrementó el capital destinado al desarrollo de software y otras aplicaciones para el sector.

ANÁLISIS F.O.D.A

# ANÁLISIS F.O.D.A.

## FORTALEZAS

- 1) Prestigio y reconocimiento obtenidos por pertenecer al grupo Ville & Young.
- 2) Trayectoria en el mercado nacional e internacional.
- 3) Recursos Humanos calificados y especializados en las áreas en que proporciona sus servicios.
- 4) Ingresos están distribuidos en varios clientes.
- 5) Gran variedad de servicios.

## DEBILIDADES

- 1) Elevada rotación de empleados.
- 2) Precio alto.

## OPORTUNIDADES

- 1) Amplio mercado potencial interno.
- 2) Potenciales clientes extranjeros.

## AMENAZAS

- 1) Surgimiento de nuevos competidores.
- 2) Incremento del precio del pulso telefónico.

## JUSTIFICACIÓN DEL F.O.D.A

### FORTALEZAS:

1) Aces pertenece al grupo Ville & Young. Esto le permite contar con el respaldo de una empresa internacional con vasta experiencia en el mercado mundial. Al momento de establecer nuevos negocios, principalmente con empresas internacionales, Aces cuenta con el aval de este grupo reconocido en el mundo. Las empresas que son potenciales clientes trasladarán los atributos que perciben de Ville & Young a Aces.

2) Aces es la segunda empresa de contact center en instalarse en Argentina, particularmente en Córdoba. Desde 1997 ofrece sus servicios al mercado nacional e internacional, lo que le ha permitido adquirir experiencia y trayectoria en el mercado, conocer el mercado al que se dirige y el sector en el que opera, e incorporar personal calificado a su estructura empresarial.

3) Aces cuenta con personal calificado. La experiencia en el sector que opera le ha permitido definir con mayor precisión las variables de selección de personal tanto para formar parte de la estructura empresarial como para determinar el mejor perfil de los representantes.

4) Aces cuenta con una amplia y variada cartera de clientes que le permite diversificar sus fuentes de ingresos. Dado que cada cuenta representa una importante proporción de los ingresos de un call

center, mientras más cuentas posea una empresa mayor probabilidades hay de que al quedar sin efecto un contrato, esta disminución del ingreso tenga menor impacto en la estructura financiera de la organización.

5) Aces es el call center que ofrece a sus clientes la mayor diversidad de servicios. Esta variedad le permite a las empresas que son clientes de Aces concentrar en una sola organización la mayor cantidad de actividades posibles vinculadas entre sí.

### **OPORTUNIDADES:**

1) En el mercado de la ciudad de Córdoba existen 800 posiciones de centros de atención al cliente que pertenecen a diferentes empresas, las cuales desde sus propias instalaciones brindan información (call centers in house). Estas posiciones representan un atractivo mercado potencial para quienes operan en el subsector de call centers tercerizados.

2) El tipo de cambio que presenta la Argentina respecto del dólar (1 U\$S = 3 \$) representa una oportunidad para el sector económico de los centros de atención al cliente porque atrae a empresas extranjeras que tienen la intención de tercerizar la atención telefónica de sus clientes y para lo cual les favorece el precio que presenta la Argentina.

### **DEBILIDADES:**

1) La alta rotación de empleados se produce porque el tipo de trabajo es cansador en virtud de muchas llamadas en poco tiempo y porque quienes trabajan en los call centers son, en su mayoría, estudiantes universitarios que al graduarse quieren trabajar en lo suyo.

2) Aces es la segunda empresa de contact centers que cobra un precio mayor por cada posición ocupada por hora de trabajo. Esto es un punto débil al momento de establecer nuevos negocios. (**Ver página 27**)

### **AMENAZAS:**

1) El sector de los call centers está en la etapa de crecimiento y por esto surgen nuevas empresas que tratarán de captar clientes de la competencia o bien, atraer a otras organizaciones que conforman el mercado potencial. Generalmente este fenómeno se explica por la madurez de la tecnología utilizada en el sector, la estandarización del servicio y porque el gobierno de la provincia de Córdoba otorga exenciones impositivas para aquellas empresas que se instalen en la ciudad de Córdoba para brindar servicios de atención telefónica de clientes.

2) El pulso telefónico es la materia prima fundamental del servicio de atención telefónica de clientes. Si el costo de este insumo aumenta, los call centers se verán perjudicados por el fuerte incremento de su estructura de costos y se verán obligados a incrementar el precio del servicio proporcionado, o bien disminuir su margen de ganancia.

## BALANCE DE FUERZAS

### **Fortalezas – Oportunidades:**

Los puntos fuertes que presenta Aces por el prestigio que le otorga el pertenecer al grupo Ville & Young, la experiencia en el mercado local, nacional e internacional y el hecho de contar con un staff integrado por personal calificado y especializado, representan aspectos favorables que le permitirán atraer de manera más eficaz y eficiente que la competencia el mercado interno de call centers in house de la ciudad de Córdoba y también el mercado externo.

También la posibilidad de concentrar en una sola empresa una mayor cantidad de actividades porque Aces ofrece una amplia variedad de servicios, resulta atractivo para aquellas empresas que consideran la tercerización como una oportunidad para reducir costos y concentrar sus esfuerzos y destinar sus recursos a las actividades que son su especialidad.

### **Fortalezas – Amenazas:**

El sector económico de los call centers se encuentra en crecimiento y por ello una de las características de esta etapa del ciclo de vida del sector, es la aparición de otras organizaciones que desempeñan las mismas o similares actividades. Para apalejar esta amenaza la empresa Aces cuenta con una vasta trayectoria en el mercado nacional e internacional y con la ventaja de que todas sus posiciones están ocupadas y que tiene una diversificada fuente de ingresos.

### **Debilidades – Oportunidades:**

Una de las desventajas que se le puede presentar a Aces al momento de establecer nuevos negocios con los potenciales clientes tanto nacionales como extranjeros, es el precio que cobran por hora por posición de trabajo ocupada, porque Aces es una de las empresas de call center que mayor precio presenta en el mercado cordobés.

### **Debilidades – Amenazas:**

El precio elevado que Aces cobra por hora por posición ocupada también es un factor negativo debido a que el sector está en crecimiento y, por tal motivo, aparecen en el mercado nuevas empresas que prestan los mismos servicios a un precio menor que Aces lo que constituye una amenaza a su market share.

PLAN DE MARKETING

# PLAN DE MARKETING

## OBJETIVO I

### Objetivo de ventas

- Incrementar el número de posiciones ocupadas de 450 a 585 con nuevos clientes durante los próximos doce meses.

De acuerdo con estimaciones realizadas por la empresa teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento del sector (según estimaciones realizadas por la consultora Price & Cooke para el 2005 el sector de call centers crecerá un 30% lo que significa 135 posiciones más que se tercerizarán), la cantidad de posiciones potenciales y el hecho de que es en el mismo porcentaje en que crece la industria de call centers aumentan las posiciones en Aces, se espera que con este plan de marketing las posiciones con las que contará la empresa en el 2005 serán 648.

## ESTRATEGIA

Desarrollo del mercado: con esta estrategia la empresa debe buscar nuevos mercados cuyas necesidades pueden ser satisfechas con sus productos actuales.

En el caso de Aces, la empresa ha identificado a sus clientes potenciales como empresas que poseen centros de atención en sus propias instalaciones y a ellas dirigirá su oferta de servicios actuales. En el mercado cordobés hay actualmente 800 posiciones de call centers in house, que pertenecen a organizaciones que operan en el mercado local y que tienen o podrían tener la intención de tercerizar este servicio. Aces dirigirá sus acciones de venta a captar 135 posiciones de este mercado potencial.

## PROGRAMA DE ACCIÓN

Título: Enl**Aces**

### Introducción:

El programa fue ideado con el objetivo de “aprovechar” la oportunidad que se presenta en el mercado en el sector de los call centers ante el amplio mercado potencial que constituyen las 800 posiciones de centros de atención al cliente “in house”, esto es las empresas que desde sus propias instalaciones brindan el servicio de atención telefónica de sus clientes.

### Objetivo:

- Convertir el 10% de las posiciones de call center in house en posiciones ocupadas de Aces en cinco meses.

### Metodología:

En una primera instancia se establecerá un contacto entre los responsables de cada uno de los call centers in house de la ciudad de Córdoba y los encargados del área de nuevos negocios de Aces. En este encuentro se les ofrecerá el servicio de la empresa a las diferentes compañías, también se les hará entrega de una carpeta institucional que cuenta con la descripción de las ventajas de la tercerización del servicio de atención al cliente, la presentación de Aces, la descripción del servicio ofrecido, la tecnología empleada en la prestación del mismo y los mecanismos de selección del personal.

Se espera que al menos cuatro de las seis empresas que poseen sus propios call centers internos deseen tener un nuevo contacto con Aces. En estas reuniones se negociarán las cláusulas de contratación, las pautas de trabajo de ambas partes, los beneficios percibidos y otros puntos que sean necesarios para comenzar la relación laboral.

### Mecanismos de control:

Una vez establecido el primer contacto con el cliente potencial y realizada la entrega de la carpeta institucional, el área de nuevos negocios se pondrá en contacto telefónico con el responsable del call center in house y luego de solicitarle su apreciación sobre el primer encuentro intentará realizar una nueva reunión con el objetivo de convertir a dicha empresa en un nuevo cliente de Aces.

### Responsables:

Departamento de Nuevos Negocios

Costos: 1201000\$ (cada carpeta cuesta 20\$, se harán cincuenta carpetas para esta instancia. Equipar 1 posición cuesta 15000\$)

Tiempo de ejecución: 3 meses

## PROGRAMA DE ACCIÓN

Título: **Aces**, auspiciando la pasión por la selección Argentina

### Introducción:

El siguiente programa se desarrolló teniendo en cuenta el hecho de que en la primera mitad del año 2006 se realizará el mundial de fútbol en Alemania. Muchas empresas aprovechan este acontecimiento y lanzan promociones vinculadas al mundial en las cuales los consumidores finales deben participar de alguna especie de sorteo o concurso. La idea del plan es que los clientes tengan algún contacto telefónico y que las empresas contraten a Aces para instalar las personas encargadas de la promoción en la empresa.

### Objetivo:

Ocupar 55 posiciones nuevas (lo que representa el 40% del objetivo de ventas del plan)

## Metodología:

El primer paso consiste en contactarse con empresas sponsors de la selección nacional para ofrecerles el desarrollo y puesta en práctica de sus acciones promocionales vinculadas con el mundial con la empresa Aces.

La propuesta que se va a efectuar a los sponsors es una promoción acorde a la empresa de que se trata. Esta propuesta, en base al producto o servicio que comercializa dicha organización, será el valor agregado de Aces y tiene la intención de ser el elemento clave en la contratación. Es el plus que la empresa ofrecerá en su propuesta. La misma se presentará una vez efectuado el contacto con las empresas y aquellas con la que se llegue a sucesivas instancias en la tratativa de contratación para evitar plagios.

Esta acción estará dirigida también a medianas empresas como por ejemplo casas de deportes como Victor Sport, empresas de telefonía celular como C.T.I, gaseosas como Pritty entre otras.

La intención es que las posiciones se ocupen de manera temporal (mientras dure la promoción) con la posibilidad de que se renueve el plazo de ocupación, aun con otro objetivo fuera de la promoción, en virtud de que las empresas hayan quedado conforme con el servicio.

## Responsables:

Departamento de Nuevos Negocios.

Costo: 83500\$ (se equiparán 55 posiciones a 15000\$ cada una y se harán 50 carpetas institucionales).

Tiempo de ejecución: 3 meses

## OBJETIVO II

- Aumentar el grado de satisfacción de los clientes internos de la organización en el transcurso de los próximos doce meses.

El marketing interno es una actividad cuya finalidad es el diseño del puesto de trabajo de forma atractiva. Tiene como objetivo la satisfacción del personal en su puesto de trabajo de manera que éste aporte lo mejor de sí a la empresa, que incremente su valor y capacidad profesional y que siga en la organización.

La dirección de la empresa debe emprender acciones capaces de tener satisfecho al personal. Su satisfacción y entusiasmo se reflejarán en el trato y en las relaciones con el cliente.

Con este objetivo se buscará incrementar la eficacia, competitividad y rentabilidad de cada representante de atención al cliente, de cada cuenta y finalmente, de la empresa en general.

## ESTRATEGIA

**Servicio al cliente interno:** esta estrategia consiste en incentivar a los integrantes de la empresa.

Se plantea este objetivo porque en toda organización el personal no trabaja sólo por un salario. Casi siempre existe un conjunto de remuneraciones que se combinan con las intenciones motivacionales. La motivación es importante y marca una diferencia ante los resultados. La implementación de los planes

de incentivo tiene la intención de retener al personal en el empleo, mantener el interés, involucrar a los miembros de la empresa y animarlos a permanecer en ella.

## PROGRAMA DE ACCIÓN

Título: **Aces** premia tu esfuerzo.

### Introducción:

El siguiente programa de acción se ha desarrollado teniendo en cuenta que la empresa Aces posee como debilidad una alta rotación de empleados producida por el hecho de que la mayor parte de su staff está conformado por estudiantes universitarios, quienes aspiran a recibirse y comenzar a desempeñar tareas relacionadas con sus estudios. Además esta rotación se ve potenciada porque el trabajo de representantes de atención al cliente es un trabajo cansador en el que se debe atender en corto tiempo la mayor cantidad de llamadas posibles, resolver inconvenientes y brindar determinados estándares de calidad.

Así, este programa, está dirigido a los integrantes de la empresa Aces para incrementar su compromiso con la organización, estimularlos a proporcionar un mejor servicio al cliente, e incentivar al personal.

### Objetivos:

1. Incrementar la productividad de los representantes de atención al cliente en un 23%, pasando de atender trece llamadas por hora en promedio, a un promedio de dieciseis llamadas por hora.
2. Disminuir el grado de rotación de los empleados de un 4% a un 2% en los próximos seis meses.
3. Aumentar el grado de motivación del personal de la organización.
4. Reducir el costo de selección y capacitación de nuevos miembros de la empresa.

### Metodología:

El coordinador de cada célula, al finalizar la jornada laboral de cada representante, relevará en una planilla general diariamente y durante el mes calendario la productividad de cada miembro del equipo. La productividad general de cada célula la obtendrá el coordinar sumando la productividad individual de cada representante de atención al cliente. Al finalizar el mes calendario, los miembros del equipo con mayor productividad general (productividad medida de acuerdo al servicio que Aces le provee al cliente por ejemplo ventas, atención de pedidos, reclamos, etc.) se harán acreedores al premio a través de un voucher. Dicho voucher consiste en una orden de compra por 30\$ para adquirir productos de cualquier local comercial del shopping Patio Olmos.

Además semanalmente se publicará en las esterillas informativas del call de cada cuenta el ranking con las posiciones de cada equipo, generando feedback para que los miembros de la cuenta puedan verificar en qué lugar se encuentran y cuanto les resta para alcanzar el objetivo.

### Responsables:

Departamento de Recursos Humanos de Aces.

### Mecanismos de control:

El departamento de Recursos Humanos, los líderes y responsables de cada cuenta recibirán a diario las planillas generales de cada equipo con la productividad general del mismo y de cada representante de atención al cliente dentro de ese equipo.

Así mismo, el líder de cada equipo confeccionará una planilla paralela con el fin de corroborar y confirmar los datos. Al finalizar el período medido se determinará el equipo ganador como aquel que presente la mayor productividad general. Estas planillas permitirán también, llevar a cabo comparaciones de la productividad durante meses anteriores por representante y por equipo a fin de determinar tendencias, ciclos, evoluciones, etc.

Costo: 2700\$ (Cada equipo está conformado por quince personas. Por mes se otorgarán 450\$ por equipo).

Tiempo de ejecución: 6 meses

## PROGRAMA DE ACCIÓN

Título: Digamos presente.

### Introducción:

El programa de acción tiene su razón de ser en el elevado grado de ausentismo de los empleados de Aces.

### Objetivos:

- Aumentar el grado de motivación del personal de la organización.
- Reducir en un 50% el grado de ausentismo mensual del personal.

### Metodología

El programa de acción consiste en otorgar a todo empleado de Aces que no haya faltado a trabajar o tenga hasta 3 llegadas tardes en el mes treinta cospeles mensuales. Para ello, cada líder de equipo deberá elaborar un reporte mensual de la asistencia y cantidad de horas mensuales trabajadas por cada uno de los miembros de la célula que tiene a su cargo. A fin de mes el líder del equipo presentará al área administrativa la planilla de presentismo junto con las horas liquidadas del mes por empleado. De esta manera cada persona que trabaja en Aces al momento de firmar el recibo de sueldo deberá retirar los cospeles correspondientes.

### Mecanismos de control:

La planilla de presentismo presentada a administración por cada líder de equipo deberá ser cotejada con el informe que el departamento de Recursos Humanos presente al área administrativa con los partes médicos, licencias, días de exámenes y retiro anticipado de los empleados por mes liquidado.

Esto también podrá compararse con la marcación de tarjeta que hace el personal de Aces a la entrada y salida de la jornada laboral.

### Responsables:

Departamento de Recursos Humanos

Costo: 36\$ mensuales por cada empleado que no haya tenido ausentismo

Tiempo de ejecución: 1 año

## OBJETIVO III

- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes de Aces.

## ESTRATEGIA

**Desarrollo del producto o servicio:** Consiste en desarrollar nuevos productos o servicios que serán dirigidos a los clientes actuales, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva mediante la diferenciación de la oferta de servicios. De esta forma pretende hacer sentir al cliente que la oferta es distinta de la de la competencia.

## PROGRAMA DE ACCIÓN

Título: Nuevos Horizontes

### Introducción:

El siguiente programa de acción surge de la necesidad que posee la empresa de ampliar la cartera de servicios ofrecidos tanto a los clientes actuales como a los potenciales clientes, con el fin de que las organizaciones encuentren en Aces todos los servicios que necesiten para brindar mayor valor agregado al consumidor final.

Los nuevos servicios que Aces ofrecerá a los clientes son:

- Desarrollo e implementación de acciones de marketing directo dirigidas a los clientes de las empresas que trabajan en Aces.

### Metodología:

Independientemente del servicio para el cual Aces haya sido contratada por cada uno de sus clientes, la empresa ofrecerá estos nuevos servicios como parte de su oferta complementaria, buscando

satisfacer una mayor cantidad de necesidades de los clientes con el objetivo de brindar un servicio más completo. Para ello se creará un departamento de marketing formado por especialistas en comercialización que serán capacitados por miembros del departamento de nuevos negocios que poseen estudios en esta asignatura.

Para dar a conocer estos servicios a los clientes actuales se elaborará una acción de marketing directo que consistirá en un folleto que, en forma explicativa e ilustrativa, presentará cada uno de los nuevos servicios ofrecidos por Aces.

Estos folletos están dirigidos y se entregarán a los responsables de cada una de las cuentas que posee Aces, ya que ambos servicios serán incluidos en la carpeta institucional que la empresa emplea en la búsqueda de nuevos clientes.

#### Responsables:

Departamento de Operaciones y de Nuevos Negocios.

Costo: 460\$ (cada folleto cuesta 4\$, se harán cien folletos en esta instancia)

Tiempo de ejecución: desde el comienzo de ejecución del plan en adelante

#### OBJETIVO IV:

- Establecer una diferencia de la marca Aces respecto de la marca de sus competidoras basada en la tecnología empleada en la empresa.

#### ESTRATEGIA:

**Diferenciación de servicios:** Consiste en basar la diferenciación de la empresa en torno a aquellas diferencias de marca que sean distintivas y además tengan el potencial de convertirse en una ventaja para el cliente. La diferencia que la empresa debe elegir tiene que ser importante, distintiva, comunicable, exclusiva, costeable y rentable.

En el caso de Aces la diferenciación se establecerá en torno a la tecnología empleada en la prestación de los servicios ofrecidos a los clientes, debido a que la empresa ha equipado la totalidad de las instalaciones con tecnología de avanzada para el sector del mercado en el que opera.

#### PROGRAMA DE ACCIÓN:

Título: **Avances** que marcan la diferencia

#### Introducción:

De acuerdo al análisis efectuado de la competencia y al estudio de los clientes de Aces se determinó que en el sector de call centers tercerizados de la provincia de Córdoba no existe una diferencia por parte de los operadores del mercado y que además sea percibida y reconocida por los clientes.

### Objetivo:

El eje de este programa será posicionar a la empresa como aquella que utiliza tecnología de avanzada en un mercado que crece como el de las comunicaciones.

### Metodología:

El programa de acción se implementará con dos acciones concretas. La primera de ellas será desarrollar un cuadernillo explicativo e ilustrativo en el que se describa la tecnología con la que Aces ha equipado todas sus instalaciones y que los clientes pueden utilizar para proporcionar sus servicios a los consumidores finales. Este cuadernillo se incorporará a la carpeta institucional y complementará la presentación de la organización en la captación de nuevos clientes.

La segunda acción consistirá en que toda acción de comunicación que desarrolle Aces que tenga como objetivo reforzar el reconocimiento y la formación de una imagen de marca estará orientada a que el cliente asocie a la empresa como el call center que emplea la tecnología de punta y facilita la interacción entre “tu empresa y tu cliente.”

### Mecanismos de control:

Para verificar la efectividad de la implementación del catálogo en el que se describe la tecnología empleada por la empresa, se llevará a cabo una pequeña encuesta en la que se indagará principalmente que fue lo que sirvió como punto de atracción del mail para que la organización decidiera establecer el primer contacto con Aces, cuál es su primera impresión acerca de la tecnología empleada y demás aspectos referidos con esta variable.

### Responsables:

Departamento de Sistemas y Tecnología en conjunto con la consultora de marketing y publicidad contratada por Aces para el desarrollo de sus acciones de comunicación.

Costo: 460\$ (elaboración de cien folletos referidos a la tecnología ) y 200\$ de diseño de la encuesta en formato html y su publicación en la página interna de la empresa).

Una página en la revista Contact Center cuesta 2000\$ por publicación. El programa consiste en pactar tres publicidades mensuales y tres publicidades bimensuales. Costo total en publicidad 12000\$. Costo Total del programa: 12660\$

Tiempo de ejecución: 9 meses

## PROGRAMA DE ACCIÓN:

Título: Prob**ACES**

### Introducción:

El siguiente programa fue desarrollado teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes de Aces eligieron a la empresa por la tecnología utilizada.

En un mercado creciente como el de los call centers, donde las organizaciones que lo componen poseen características similares entre sí, cada una de ellas deberá encontrar un elemento de su oferta que la distinga de las demás y diferenciarse en ese aspecto.

Objetivo:

Reforzar el posicionamiento de marca como empresa que utiliza tecnología de punta.

Metodología:

El plan de acción consiste en instalar un stand en el congreso de call center que anualmente se lleva a cabo en la ciudad de Córdoba.

Este stand es una simulación de la operación diaria de una cuenta (cliente) en Aces. Para ello, se instalarán 3 posiciones (boxes) provistas de una PC, una base telefónica y un representante de atención telefónica. (R.A.C).

Quienes asistan al congreso podrán observar el funcionamiento diario de un call center en Aces y además podrán interactuar con el consumidor final simulando ser un R.A.C. De esta manera, podrán testear la tecnología con la que cuenta en la empresa.

De manera complementaria en el stand se entregarán folletos ilustrativos y explicativos sobre la tecnología empleada.

Mecanismos de Control:

Con el fin de contabilizar la cantidad de empresarios que visitaron el stand, a cada uno de ellos se le entregará un cupón que deberán completar para participar de un sorteo.

La cantidad de cupones completos nos dará una cantidad aproximada de clientes potenciales de la empresa.

Costo: 800\$

Tiempo de ejecución: 3 días.

PRESUPUESTO

# PRESUPUESTO

Costo en \$

## MEDIOS

Marketing directo	
Carpeta institucional	1000
Cuadernillo de nuevos servicios	400
Folletos	400
Prensa	
Publicidad Gráfica	9900
<b>Total</b>	<b>11700</b>

## PRODUCCION

Prensa	2100
Diseño, fotografía/imagen	
Marketing directo y folletería	
Diseño e ilustración	120
Encuesta	
Elaboración en formato web	200
<b>Total</b>	<b>2420</b>

## MERCHANDISING

Exhibiciones	
3 posiciones en congreso de call center	800
<b>Total</b>	<b>800</b>

## COSTO DE VENTA

Programas de incentivos	2700
Programa de presentismo	495504
Equipamiento de nuevas posiciones	2025000
Capacitación del equipo de marketing directo	300
<b>Total</b>	<b>2523504</b>

ESTIMACIÓN PRESUPUESTAL TOTAL	2538424
ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS DE NVAS POSICIONES EN 12 MESES	596880

CONCLUSIONES

# CONCLUSIONES

A partir de la estabilidad y recuperación económica las empresas han jerarquizado su estrategia orientada al cliente y los centros de contacto se han convertido en protagonistas directos en la contribución al crecimiento de la economía. En Córdoba los call centers llevan invertidos 38 millones de dólares desde los inicios de la actividad entre 2001 y 2002. Pese a ser una actividad relativamente nueva, los centros de contactos telefónicos se han convertido en los mayores generadores de empleo a nivel local, tanto que ocupan a 8.000 personas y prevén llegar a 9.383 trabajadores a fin de 2005 y a 13.200 en 2006.

La provincia de Córdoba concentra el 35% de toda la actividad nacional. La fuerte dinámica del negocio viene impulsando la institucionalización del sector.

Nuestra identidad multicultural con recursos humanos altamente capacitados, una infraestructura tecnológica moderna con un mercado de telecomunicaciones abierto a la competencia y el grado creciente de desarrollo de la sociedad de la información, junto con el compromiso y la visión del Gobierno, representan una oportunidad concreta de desarrollo para el sector. A partir del 2002, el decreto provincial 683 que otorgaba promociones impositivas, ahora transformado en ley, fue una especie de motor que permitió el despegue. Además, el hecho de que Córdoba tenga 6 universidades y más de 100 mil estudiantes universitarios le confiere cierta ventaja a nivel nacional y regional ya que la mayor parte del personal empleado en este tipo de empresas es estudiante universitario.

Tanto la implementación de centros de contacto in company como los servicios de tercerización han evolucionado con una tasa de crecimiento constante y creciente constituyéndose en uno de los sectores más activos de la economía en la generación de puestos de trabajo.

Para el 2007 se estima que el 5% de los puestos globales, tercerizados e in house, serán offshores, lo que implica 241.000 posiciones que se convierten en una gran oportunidad. El país con mayor crecimiento de puestos offshore en Latinoamérica es Argentina por varias razones, entre ellas:

- 1) Ahorro de costos que oscila entre un 25% y 75%.
- 2) Proximidad geográfica.
- 3) Profesionalidad del servicio.
- 4) Buenas infraestructuras en telecomunicaciones
- 5) Incentivos fiscales.

En este entorno, y debido a la gran importancia que adquirió el sector para nuestra economía, es que se escogió a un call center para la realización de este trabajo de tesis de grado, y es donde la compañía seleccionada desarrolla sus actividades. Aces es una empresa dedicada a proporcionar el servicio de Centro de Contacto con los consumidores finales.

A partir de este contexto era necesario desarrollar y poner en práctica estrategias que permitieran a la empresa diferenciarse de la competencia, captar la atención del mercado y fidelizar a sus clientes actuales.

Por ello se elaboraron programas destinados a buscar nuevos clientes, principalmente dirigidos a aquellos que tienen sus propios call centers dentro de la empresa (call center in house) para “despertar” la necesidad latente en estas organizaciones de experimentar un centro de atención al cliente tercerizado basado en la premisa de minimizar los costos y reducir la estructura y tamaño de la empresa.

Teniendo en cuenta que en los contact centers los recursos humanos son el motor del negocio, se idearon programas para motivar al personal y desarrollar el sentido de pertenencia a la empresa, con el objetivo de mejorar su desempeño individual que contribuye a incrementar los resultados de toda la

organización. Estos programas tienden también a disminuir la rotación de empleados y los costos de selección de personal.

Finalmente, se elaboraron planes con el objetivo de fidelizar a los clientes de Aces, para lograr no solamente que incrementen la cantidad de posiciones ocupadas sino también incorporar nuevos servicios afines a los que la empresa ya ofrece, con el fin de complementar la oferta de servicios brindados ampliando así la gama de posibilidades de inversión en Aces. Esto apunta a mejorar la imagen de la empresa y contribuye, junto con uno de los planes propuestos, a diferenciarla de la competencia, sobre todo en un mercado tan creciente como el que opera Aces en donde continuamente aparecen nuevos competidores.

RECOMENDACIONES

# RECOMENDACIONES

- A. Reforzar la labor del departamento de Recursos Humanos orientado a incrementar la motivación de los empleados de Aces con el objetivo de formar un sentido de pertenencia en la empresa.
- B. Ejecutar el plan de marketing sugerido.
- C. Debido a las fuertes tendencias de crecimiento del sector, Aces debe evaluar periódicamente a su competencia, tanto directa como indirecta, lo que le permitirá tener un amplio conocimiento del mercado en el que opera y de los actores del mismo y así planificar acciones basadas en los resultados obtenidos.
- D. Diseñar, elaborar, aplicar, tabular y analizar los resultados de encuestas de satisfacción al cliente de la empresa.
- E. Participar como auspiciantes en actividades vinculadas al sector económico de los call centers con el objetivo de reforzar la imagen de marca de la empresa.
- F. Incrementar las acciones de marketing integrado (Marketing Directo, Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción) para aumentar el grado de conocimiento de la empresa por parte de los clientes actuales y potenciales y que su eje de comunicación sea la tecnología que posee la empresa (valor agregado diferencial que permite distinguir a Aces de la competencia).
- G. Implementar encuestas a los clientes al momento de rescindir el contrato que les permita determinar falencias que deberán ser corregidas en el futuro.

GLOSARIO

# GLOSARIO

**Bases Telefónicas:** Teléfonos en tamaño reducido con teclado numérico que permite a los representantes recibir o efectuar las llamadas según sea necesario. En estas bases el tubo telefónico, que en cualquier teléfono permite atender una llamada, es reemplazado por el headset.

**Call Center:** Unidad estratégica, dinámica, profesional de servicio al cliente, autónoma, flexible, unicanal (sólo utiliza la voz como medio de relación) y multifuncional de contacto con el cliente. Es un centro receptor de llamadas telefónicas de clientes reales, que se convierte en el primer punto de contacto con la compañía.

**Contact Center:** A diferencia de los call centers utiliza múltiples canales de comunicación con el consumidor final (mail, fax, teléfono, chat, etc.).

**Descentralizar:** Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

**Descentralización:** Acción y efecto de descentralizar.

**Help Desk:** Concentración de un equipo de expertos y profesionales de Tecnología de la Información (TI), con el compromiso de brindar soporte técnico y proporcionar soluciones efectivas y oportunas a problemas presentados en sistemas y equipos de cómputo, minimizando recursos y tiempos de operación.

**Headset:** Consiste en un auricular y un micrófono que se une a un microteléfono vía un cable, y permite al usuario hablar en el teléfono en el modo manos libres. Es llevado sobre la cabeza como una especie de bincha.

**Inbound:** Llamadas de entrada emitidas por clientes y/o prospectos en un Centro Telefónico.

**Multisourcing:** Usar un mix de onshore y offshore de servicios de call center

**Nearshore Call Center Outsourcing:** Contratar servicios de call center a proveedores en países vecinos.

**Offshore Call Center Outsourcing:** Contratar con proveedores de call center extranjeros.

**Onshore Call Center Outsourcing:** Contratar un proveedor de servicios, localizado en su país, el cual realiza todos los servicios propios de call center sin contratar ninguno de los servicios a call centers offshore o nearshore.

**Outbound:** Llamadas de salida emitidas por el Centro Telefónico de clientes y/o prospectos.

**Outsourcing:** Asociación estratégica. Delegación de funciones a Proveedores Externos. Representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio.

**Posición:** Lugar de trabajo de cada uno de los representantes de atención al cliente, normalmente conocido como box. Equipado con sillas ergonómicas (que poseen reguladores para adaptarlas a cada usuario), PCS y headsets conectados a bases telefónicas que permiten las comunicaciones con el consumidor final.

**R.A.C.:** Representante de atención al cliente. Persona encargada de recibir las llamadas de los consumidores finales, determinar su inconveniente, inquietud o solicitud y darle una respuesta. También aquella persona encargada de contactar al cliente para ofrecerle algún producto o servicio en nombre de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA

# BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de Marketing*. Edición 1999. Editorial Polígono Industrial Arroyomolinos. Impreso en Madrid, España.
- Diario *La Mañana de Córdoba*. Editado en Córdoba, Argentina.
- Diario *La Voz del Interior*. Editado en Córdoba, Argentina.
- Dromi, Roberto. *Derecho Administrativo*.1998. Editorial Ciencias y Civilización Ciudad Argentina. Impreso en Argentina.
- Internet: [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
- Koontz, Harnold. *Administración: una perspectiva global*. Edición 11. Editorial Mc Graw Hill. Impreso en México.
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*.1996. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. Impreso en México.
- Monroe, Kent B. *Política de Precios, para hacer más rentables las decisiones*. Segunda Edición. Serie Mc Graw-Hill de Management. Impreso en España.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. y Berry, Leonard L. *A conceptual Model of Service of Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, otoño de 1985.
- Paz, Hugo Rodolfo. *Canales de distribución, estrategias y logística comercial*. 1998. Primera Edición. Editorial Universal. Impreso en Argentina.
- Stone, Bob. *Manual de mercadeo directo*.1991. Legis Fondo Editorial S.A. Impreso en Bogotá, Colombia.
- Webster, Frederick y Wind, Yoram. *Organizational Buying Behavior*.1972. Editorial Prentice Hall.
- Wilensky, Alberto L. *La promesa de la marca, cómo diferenciarse en un escenario caótico*. Edición 1998. Temas Grupo Editorial. Impreso en Argentina

ANEXO

# ANEXO

## Propuesta de investigación para la recolección de la información faltante

**Problema de decisión:** ¿Quiénes son y cómo son los clientes de Aces?

**Objetivo general:** Determinar las cualidades que definen y caracterizan a los clientes de Aces.

### **Objetivos específicos:**

Conocer las características de los productos o servicios que ofrecen los clientes de Aces y de las empresas en sí.

Determinar las razones por las que las empresas deciden tercerizar sus servicios de atención al cliente.

Indagar la percepción que tienen los clientes respecto de las distintas empresas que conforman el sector de call centers y particularmente la percepción que tienen de Aces.

Definir los motivos por los que los clientes eligen a Aces para que les proporcione el servicio de atención telefónica de clientes.

## **METODOLOGÍA**

**Tipo de investigación:** Investigación exploratoria para determinar las variables que permitan conocer el segmento objetivo de Aces y además segmentar sus mercados metas.

**Población:** Individuos mayores de veintiséis años que trabajan en empresas de la ciudad de Córdoba que han tercerizado y/o aún tercerizan alguno de sus productos o servicios, y que se encuentran trabajando en Aces para supervisar el desarrollo y trabajo de su cuenta en dicha empresa.

**Tamaño de la muestra:** Cuatro personas

**Instrumento de recolección:** Entrevistas en profundidad

## **GUIA DE PAUTAS**

### **Área I: Cliente**

Sector en el que opera. Visión del mismo.

Qué hace la empresa? (productos y servicios ofrecidos)

Qué servicios necesita y no hay empresas que se lo ofrezcan.

Sus Clientes ¿cómo son?

### **Área II: Tercerización de servicios**

Opinión al respecto. Ventajas y desventajas

Porqué decidiría o no tercerizar su servicios

### **Área III: Contact Center ideal**

Percepción sobre los Contact Center actuales

País

Provincia

Ciudad

Expectativa de un contact center ideal

Atributos que debería tener como organización.

Atributos que debería poseer el servicio

**Área IV: Conocimiento del sector que ofrece contact centers**

Empresas que brindan el servicio de contact centers en Córdoba

Opinión sobre las mismas

Puntos fuertes y débiles

Comparación entre ellas

**Área V: Evaluación de Aces**

Descripción de la empresa

Cualidades

Puntos fuertes y débiles

Área Cliente	Empresa	Tercerización de servicios	Contact center ideal	Sector de contact centers	Evaluación de Aces
Cliente 1	<p>Surge en mayo de 1996 en el interior del país y desde allí se lanza al resto de la Argentina. El mercado de la compañía es brindar el servicio de comunicación telefónica celular y la comercialización de equipos es el sustento que permite proporcionar dicho servicio. Sus principales competidores son en el norte e interior del país CTI y en Buenos Aires MOVISTAR. Su servicio está dirigido a toda la población por medio de diferentes planes acorde a los diferentes segmentos etarios de la población, los planes prepagos (tarjeta) a los más "teenagers" 15 a 20 años, los planes mixtos (abono fijo mensual) a los "adultos menores" 21 a 26 años y planes pospago (abono mensual libre) a los adultos 27 años en adelante.-</p>	<p>La tercerización de la empresa empezó con el recurso tecnológico. Éste recurso junto con el humano capaz de proveer soporte a ese recurso tecnológico (ingeniería en sistemas, desarrollo de sistemas, software, soporte de sistemas) es muy caro y por ello se tercerizó en primer lugar este servicio. Personal posee un departamento de sistemas y parte de las personas que trabajan en él pertenecen a grandes consultoras de sistemas. A fines de 2003 surgió la idea de tercerizar la atención al cliente porque el recurso humano es más barato, además la tercerización permite a la empresa deslindarse de las responsabilidades relacionadas con el personal y hace que la empresa que terceriza no crezca en tamaño lo que disminuye los costos al momento de la venta de la empresa. En cuanto a las desventajas de la tercerización se encuentran el hecho de que la empresa intermediaria "no se encuentra dentro de la compañía", por lo que además no se brinda un servicio "tal cual la empresa lo quiere brindar porque no se conoce exactamente la ideología de la empresa. Siempre se pierde algo. Cada empresa conoce a sus clientes y sabe como brindarles el servicio. Además nadie va a brindar un servicio como uno mismo lo brindaría." Sin embargo el crecimiento del sector</p>	<p>El contact center ideal debe tener un nivel de recursos humanos excelente porque es el negocio de cualquier call center, se lo debe cuidar mucho y se le debe dar más importancia a los estados de ánimos que en empresas de otro rubro. Además debe tratarse de una empresa seria que se involucre para brindar un servicio cada vez mejor del que se brinda como empresa propia, con fluida, buena relación económica, sin falencias comerciales. Debe poseer muy buen soporte tecnológico (tecnología altamente calificada). La base de cualquier call center es el recurso tecnológico y el recurso humano conformado por personas capaz de capacitarse continuamente y con un departamento de recursos humanos abocado al desarrollo de planes de contención para disminuir la rotación y aumentar los resultados. Con respecto a las instalaciones, éstas deben ser cómodas, el ambiente físico debe ser cálido que permita la dispersión y el entretenimiento en el tiempo</p>	<p>VOCES: Excelentes instalaciones, muy buena tecnología, salas de break amplias, separadas del ámbito de trabajo que permite un espacio de recreación diferente para los representantes de atención al cliente. Como aspecto negativo no hay separación entre cuentas, has diferentes empresas que atienden a sus cliente en un mismo espacio físico.</p> <p>COMUNICACIONES: La tecnología es defectuosa.</p>	<p>En general posee muy buenas instalaciones, cuenta con los mejores sistemas tecnológicos de la provincia, empresa flexible capaz de adaptarse a las exigencias del momento. En lo negativo las salas de break deberían ser más espaciosas</p>

		de contact centers es enorme, con desarrollo tecnológico de vanguardia sobre todo en la ciudad de Córdoba porque están exentos de pagar ciertos impuestos lo que permite un mayor desarrollo aún. El proceso de selección del call center es por medio de la licitación, se presentan los pliegos y en base a eso se elige. Quien elige es la comisión evaluadora (altos directivos).	libre, debe contar con áreas recreativas.		
<b>Cliente 2</b>	La empresa nace en el año 1999 es una empresa local que se dedica a proveer servicios financieros a la provincia de Córdoba casi con exclusividad. Entre sus servicios principales están: préstamos en efectivo, devolución del 3% del IVA, servicio de urgencias y emergencias médicas gratuitas, pago de sus facturas e impuestos y extracciones de adelantos en efectivo de hasta 300\$ en la red de cajeros link.	La tercerización para esta empresa comenzó hace algunos años con el servicio de selección y contratación del personal. Luego tercerizó la atención telefónica de los comercios con los que opera y finalmente el servicio de gestión de cobranzas. La decisión de tercerizar la contratación de los recursos humanos no fue tan costosa como cuando quien está involucrado es el consumidor final, dado que la organización establece los requisitos del personal y la empresa tercerizadora debe seleccionar a quienes cumplan con dichas pautas, la atención al cliente la sigue brindando la empresa misma. “Lo más difícil fue la gestión de cobranza porque es una tarea complicada llamar para cobrarle a alguien. Los morosos no son muy amigables y más cuando se trata del pago.” “La redacción de los pliegos en la gestión de telecobranzas llevó tiempo, sobretodo en los puntos referidos al precio, y al modo de operación.”.	La empresa debe ser seria, responsable, debe conocer sobre el servicio que brinda, se trata de algo serio cuando se trata de atender al cliente de tu propio cliente. Por ello los recursos humanos deben estar totalmente capacitados y preparados para brindar lo mejor a través del teléfono. Además los recursos humanos del propio call center debe estar capacitado sobre todo para proporcionar contención al personal, trabajar en este sector no es fácil. La tecnología que emplea la empresa también debe ser buena y en constante desarrollo. “Mejorar es signo de permanencia”	<b>VOCES:</b> “Parece una empresa seria, cuando decidimos tercerizar en Córdoba no existía”  <b>COMUNICACIONES:</b> Es la más antigua del sector en Córdoba, tiene renombre pero se ha quedado en el tiempo, la tecnología no está actualizada, los recursos humanos son buenos.	Es seria, con tecnología acorde a las exigencias de un sector que crece constantemente. Los recursos humanos son buenos, se los capacita bien y por lo general ya traen buen nivel educativo antes de entrar. En cuanto a las instalaciones son buenas deberían mejorar la acústica en algunas salas.

<p><b>Cliente 3</b></p>	<p>Es una cadena de supermercados fundada en 1961 y que en la actualidad cuenta con aproximadamente ciento noventa locales en todo el país. Ofrece una gran variedad de productos en todos los rubros y todas las marcas además de productos con marca propia.</p>	<p>La tercerización no es una decisión fácil y más cuando lo que está en juego es la atención de tus clientes. Esta empresa ha tercerizado la compra telefónica de productos. Es el único servicio que la organización provee a sus clientes por medio de un tercero junto con la atención telefónica de clientes. Este proceso implicó mucha inversión de tiempo para la elaboración no solo del proyecto del nuevo servicio (Compra sin dirigirse al lugar físico) sino también del pliego para su tercerización. "Fue difícil la decisión porque estábamos lanzando un proyecto nuevo que implicaría una reducción en el valor del ticket, dado que la compra sin estar en el lugar hace que uno deje de tentarse con las cosas que encuentra en el establecimiento. Sin embargo, sabíamos que nuestros clientes se merecían un servicio que les permitiera ocupar el tiempo destinado a las compras a tareas que le proporcionarían mayores satisfacciones personales." La selección del proveedor del servicio también requirió de un estudio detallado de los operadores del mercado cordobés. En la ciudad hay importantes empresas que proporcionan el servicio.</p>	<p>Las características esenciales son un nivel de tecnología de punta acorde al desarrollo tecnológico que presenta la sociedad desde hace algunos años, personal altamente capacitado con formación profesional orientada al servicio al cliente (en lo posible) o carreras afines, y una infraestructura que permita el desarrollo de las actividades que ejecutan los call centers y las empresas que operan en ellos. Córdoba posee alto potencial sobre todo en lo referido a los recursos humanos por la cantidad de universidad con las que cuenta y el alto nivel de educación superior de su población.</p>	<p><u>VOCES:</u> amplias instalaciones, alto nivel de tecnología empleada. Tienen una imagen de "empresa muy norteamericana" están en todo. Los recursos humanos no son los mejores. <u>COMUNICACIONES:</u> Tecnología en decadencia y la selección del personal tiene muy pocas instancias de evaluación.</p>	<p>Tecnología excelente, muy buen clima y ámbito de trabajo el recurso humano es muy bueno pero no se lo valora. Deberían tener más programas de incentivo al personal.</p>
<p><b>Cliente 4</b></p>	<p>Pertenece a una empresa de telefonía fija de capitales extranjeros y se encarga del servicio de telefonía celular en todo el mundo.</p>	<p>Para esta empresa la tercerización no es algo novedoso en nuestro país de origen es una tendencia que ha sido implementada hace algunos años y ha tenido mucho éxito. Eso no hace</p>	<p>Como cualquier cliente desea que la empresa que ha seleccionado lo respete, sea seria, cumpla en tiempo y forma con lo pautado. Además el</p>	<p><u>VOCES:</u> excelente tecnología, recursos humanos capacitados y en su mayoría hablan más de un idioma. Es relativamente nueva pero tiene buena reputación.</p>	<p>Responsable, ha cumplido con lo que hemos acordado. La tecnología que posee es muy buena, "nada que objetar."</p>

	<p>Opera en tres continentes. Su oferta de servicio está segmentada en tres tipos de planes de acuerdo al consumo que se desee: con tarjeta, mixtos y con minutos libres.</p>	<p>que sea más fácil la decisión sino que le otorga cierta experiencia a la empresa.  “El miedo a que no traten al cliente como se merece o a perder a un cliente porque una persona que no es de la empresa no lo trata bien, siempre está. Lo bueno es saber transmitir a los recursos humanos la filosofía de la empresa, como valoramos a nuestro cliente.”  La empresa empezó con unas pocas posiciones destinadas a la atención de los clientes y ahora ha ido incorporando más posiciones e incluso contrato el servicio de selección de personal para su planta permanente.</p>	<p>recurso humano que es el factor clave de éxito en este negocio debe tener excelente niveles de educación y ser flexible para adaptarse a las circunstancias. Se deben generar programas de capacitación continua y de integración y motivación. Todo acompañado de soporte tecnológico y técnico.</p>	<p><u>COMUNICACIONES:</u>  “Por referencias se que poseen recursos humanos calificados, no sé más nada.”</p>	
--	---	---	--	--	--

## CUESTIONARIO (aplicado a los competidores)

¿Cuándo se crea? ¿En qué otros países y/o provincias posee sucursales? ¿Cómo surge?

¿Cuántas posiciones posee? ¿Cuántas de ellas vacías? ¿Y llenas? ¿Cuántos representantes posee?

¿Qué variable definen la elección de una persona para un puesto de telemarketer? ¿Cómo es el proceso de selección?

¿Qué servicios brinda?

¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo son?

¿Cuál es el objetivo que persigue la empresa en el mediano y largo plazo? ¿Qué acciones han planificado para alcanzarlo?

¿Cuál es su estrategia publicitaria? ¿Con qué frecuencia publicitan? ¿En qué medios? ¿Con qué fines?

¿Cómo creen que el mercado percibe a la empresa? ¿Cómo le gustaría que fuera reconocida?

DECRETO Nº 683/2002 IMPUESTOS. INCENTIVOS PARA LA CREACIÓN DE CALL CENTER Y WEB HOSTING

Referencia Normativas: Const. Provincial; ley 6006 (Código Tributario)

PODER EJECUTIVO

Córdoba 7 de Junio de 2002

VISTO

El expediente 0426-021323/2001

Y CONSIDERANDO:

Que, en dichas actuaciones, se propone la aplicación de una política tributaria que incentive la radicación y ampliación de los call centers para la creación de nuevos puestos de trabajo y la realización de inversiones en nuestra Provincia, con el objeto de fomentar la construcción y explotación de servicios en telecomunicaciones.

Que es política del Gobierno de Córdoba mejorar los niveles de empleo y producción de bienes y servicios mediante la adopción de medidas tendientes a promover la radicación o ampliación de inversiones productivas en la Provincia.

Que la herramienta fiscal debe utilizarse para incentivar la mejora en la actividad económica, como así también para lograr adecuados niveles de competitividad.

Que es interés de la Provincia determinar políticas para la creación de un polo de desarrollo de Call Center (I) y Web Hosting (II), entendiéndose por tales a las bases de operaciones regionales, nacional o internacional cuya:

(I) Organización de recursos humanos, tecnología informática y telefónica, por medio del funcionamiento conjunto de los mismos y el acceso a bases de datos, satisface necesidades empresariales propias o de terceros, tales como la venta, atención a clientes, confección de estadísticas y reclamos.

(II) Actividad que está destinada al alojamiento de sitios Web en la red Internet a través de la generación de espacios en los sistemas informáticos de servicios destinados a tales fines, que funcionan en conexión permanente a la misma y que -por medio del empleo de base de datos- posibilitan la divulgación en dicha red de los sitios allí alojados, permitiendo alcanzar, a los titulares de los mismos, fines comerciales, publicitarios, informáticos y de servicios.

Que, dentro de los proyectos que merecen soporte y promoción, se encuentran los "call centers" y "Web hosting", lo cual importa la inversión en bienes de capital e infraestructura, necesarios para incrementar o instalar bases de operaciones regionales en la Provincia.

Que la concentración de la mayor parte de las actividades de estas corporaciones en Córdoba permitirá, además de los beneficios a los clientes y las oportunidades laborales que representan, crear y desarrollar un conglomerado de empresas que tendrán un fuerte compromiso y raigambre en el territorio y en la sociedad de Córdoba.

Por ello, actuaciones cumplidas, lo dispuesto por el artículo 144 (inciso 1) de la Constitución Provincial, lo opinado por los Departamentos Jurídicos del área Producción bajo el N° 524/01, del área finanzas con el N° 157/02, nota 29/02 de Asesoría Fiscal y Fiscalía de Estado bajo dictamen 694/02 y en ejercicio de sus atribuciones constitucionales,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

DECRETA:

Art. 1: (call center): Entiéndase por "call center" a las bases de operaciones regionales, nacional o internacional cuya organización de recursos humanos, de tecnología informática y telefónica, por medio del funcionamiento conjunto de los mismos y el acceso a bases de datos, satisface necesidades empresariales propias o de terceros, tales como la venta, atención a clientes, confección de estadísticas y reclamos.

Art. 2: (Web hosting): entiéndase por "Web hosting" a las bases de operaciones regionales, nacional o internacional cuya actividad está destinada al alojamiento de sitios Web en la red Internet a través de la generación de espacios en los sistemas informáticos de servicios destinados a tales fines, que funcionan en conexión permanente a la misma y que por medio del empleo de bases de datos, posibilitan la divulgación en dicha red de los sitios allí alojados, permitiendo alcanzar a los titulares de los mismos, fines comerciales, publicitarios, informáticos y de servicios.

Art. 3: (otorgamiento y plazo): Otorgase -según corresponda- los beneficios fiscales que se detallan en el artículo siguiente a las empresas instaladas en la Provincia de Córdoba cuya organización y/o actividad está destinada a operar como "call center" y/o "Web hosting" en los términos de los artículos precedentes, por un plazo de diez (10) años a partir de que fueran otorgados.

Art. 4: (beneficios fiscales): Las empresas que se encuentran comprendidas en los alcances de los artículos que anteceden, podrán resultar beneficiadas con una exención total del pago del impuesto sobre los ingresos brutos, de sellos e inmobiliarios, o de los tributos o impuestos que los sustituyan o reemplacen en el futuro.

Art. 5: (límites): El beneficio establecido para el impuesto sobre los ingresos brutos y de sellos acordada en el artículo anterior, sólo procederá sobre aquellos actos comerciales que estén vinculados directamente con el objeto social descrito y - con relación al impuesto inmobiliario- cuando las empresas beneficiadas sean contribuyentes del impuesto de acuerdo a lo establecido en el artículo 135 del Código Tributario (Ley 06006 y modificatorias) y su destino sea el delineado en el presente instrumento.

Art. 6: (refrendo): El presente decreto será refrendado por el Ministro de Producción y Finanzas y por el Fiscal de Estado.

Art. 7: (de forma): Protocolícese, comuníquese a la Legislatura Provincial, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

## Normas COPC

El Modelo de **Gestión de Performance COPC®** ha sido desarrollado por el "Customer Operations Performance Center". Representa el conjunto de las mejores prácticas para gestión de Centros de Contacto con Clientes. Su implementación permite alcanzar de manera efectiva y eficiente los siguientes objetivos:

- Aumento significativo de la productividad y eficiencia: mejoras en los costos totales por transacción, en pocos meses.
- Mayor nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Mejora y consistencia en la calidad del servicio.
- Modelo 100% orientado y aplicable a operaciones de contacto con clientes, a diferencia de otros sistemas de gestión de calidad.
- Fuerte alineamiento de las estrategias del centro de contacto de clientes, respecto a las de toda la organización.

Se trata de un conjunto de pautas generales y de detalle que conforman un estándar acerca de cómo la organización debe diseñar, mantener y mejorar su sistema de gestión. El Modelo de Gestión COPC® logra la mejora y consistencia de la performance de eficiencia, calidad, niveles de servicio y satisfacción de clientes.

Para realizar la medición y certificación el modelo COPC abarca cuatro áreas:

- Gestión de la empresa: La compañía debe tener pautas de dirección estratégicas claras, consistentes y coherentes entre sí, y tiene que llevar a cabo acciones continuamente para que esa estrategia se cumpla.
- Procesos de una operación: Hay una gran cantidad, algunos de ellos relacionados con el cliente, y otros de apoyo. Esta área exige que todos los procesos indispensables para el correcto funcionamiento de una operación estén bien diseñados y se lleven a cabo de la forma que corresponde.
- Gestión de los recursos humanos: Este punto es fundamental. Cómo se definen las habilidades que debe tener cada persona según su tarea. Cómo es el proceso de reclutamiento y capacitación. Cómo se premia al empleado.
- Performance: La medición de la performance incluye los operadores, sus jefes y todos los que participan, hasta el número uno y máximo responsable. Hay una serie de métricas que son requeridas para medir la performance de una operación. Ninguno de los puntos básicos de COPC hace referencia explícita a la tecnología, sino que ésta se deduce de los niveles de calidad que debe alcanzar cada operación según sus objetivos y exigencias.

### ¿Quiénes pueden certificar?

Cualquier centro de servicios de contactos con clientes, internos o externos, puede buscar la certificación. Esto incluye - entre otras - operaciones de llamadas entrantes, salientes, comercio electrónico, contacto personalizado, procesamiento de fax, correspondencia, operaciones de back office, centros de gestión y despacho de pedidos, soporte técnico, help desk y atención de emergencias con o sin despacho de expertos.

### ¿Cuáles son las ventajas de certificar?

En los últimos años la palabra certificación ha pasado a formar parte del lenguaje común de las empresas. ¿Por qué las empresas se certifican?, o ¿por qué solicitan una certificación de sus proveedores?

Certificar significa "hacer cierto algo por instrumento público", es decir, asignar un valor de veracidad a una declaración o hecho. Es ahí donde se encuentra la importancia de la certificación en nuestros días, ya que al obtener un certificado brindamos una evidencia a nuestros clientes de que nuestro desempeño se encuentra de acuerdo con una serie de referencias que le son conocidas, y por lo tanto, nos permite ser percibidos como confiables.

### ¿Cómo se certifica?

El primer paso hacia la certificación es definir apropiadamente a la entidad; el segmento de la empresa identificado para la implementación de la Norma COPC-2000®.

Como segundo paso, CCCO dirige una reunión inicial y un taller (opcional). En esta instancia se realiza una visita "in situ" de uno a dos días para dirigir distintas reuniones. En tercer lugar, el personal de la empresa se convierte en Coordinadores Registrados COPC. Como mínimo, se necesitará un Coordinador Registrado COPC certificado responsable de cada localización que se busca certificar.

La cuarta etapa consiste en una evaluación diagnóstica operativa con los Coordinadores Registrados COPC.

Posteriormente y completando la quinta instancia el equipo corrige los desvíos y CCCO provee soporte para la implementación del modelo.

La capacitación en técnicas de gestión de alta performance (opcional), es el paso siguiente.

En el paso séptimo se completa la solicitud de certificación y CCCO la evalúa.

La última etapa consiste en una auditoria abarcativa de certificación, realizada por CCCO. El resultado de la auditoria de certificación será una decisión respecto de la certificación por parte de COPC Intl. (EEUU), y un informe escrito con amplio grado de detalle.

Hay tres decisiones de certificación posibles:

- **Certificado:** La entidad cumple con todos los treinta y dos ítems evaluables.
- **Condicionamente Certificado:** La entidad cumple con al menos veintiocho ítems y se puede llegar a cumplir con los ítems restantes en noventa días.
- **Con Solicitud de Certificación:** La entidad cumple con menos de veintiocho ítems y la gerencia se compromete formalmente a alcanzar la certificación completa en doce meses.