



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

El Call Center y el Management de las Relaciones con los Clientes

Una combinación fundamental para agregar valor a
los productos o servicios de una empresa

Autor: Federico Schejtman, Leg. 9147

Mentor: Ing. Enrique Hofman

El Call Center y el Management de las Relaciones con los Clientes

Una combinación fundamental para agregar valor a
los productos o servicios de una empresa



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos:

Muchas gracias a todos los que me han dado fuerzas para escribir esta tesis y que me han facilitado material para la misma.

Ing: Gracias por tu tiempo que me has facilitado de manera incondicional y por tu apoyo continuo y fundamental.

Cinti: Cualquier desafío junto a vos se hace terriblemente fácil. Gracias por todas las fuerzas que me diste para terminar esta tesis.



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRES Departamento de Administración de Empresas	
ABSTRACT	
Autor: Federico Schejtman Título: El Call Center y el Management de las Relaciones con los Clientes: Una combinación fundamental para agregar valor a los productos o servicios de una empresa	
Departamento : Administración de Empresas	Año: 2001
Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, 44 páginas, 4 figuras Mentor: Ing. Enrique Hofman	
Palabras clave: Call Center, valor agregado, ventajas competitivas, diferenciación, servicio al cliente.	

Hipótesis

La implementación de un Call Center, que ayude a cumplir con las expectativas de los consumidores, es una herramienta generadora de valor para los productos o servicios de una empresa.

Objetivo

El objetivo de este trabajo consiste en desarrollar un nuevo marco teórico acerca de la generación de valor, integrador de modelos de valor existentes, que permita comprender de qué manera las empresas pueden generar valor a sus consumidores a través de los productos o servicios que brindan. Demostraré que el Call Center es una de las maneras de generar valor.

Metodología

El corte de esta tesis es teórico y contiene una gran variedad de ejemplos basados en mi experiencia trabajando en Call Centers, para agregarle mayor claridad a mi desarrollo teórico.

Principales Conclusiones

- Las empresas que logran generar relaciones exitosas y de largo plazo con sus clientes son las que logran crecer de manera sustentable en el tiempo.
- Para lograr relaciones exitosas y de largo plazo con los clientes es necesario comprender de qué manera podemos generar constantemente valor a los consumidores a través de los productos y servicios que brindan.
- Para generar valor es necesario superar las expectativas de los clientes, logrando que el valor percibido sea mayor al valor esperado. Para lograr esto debemos comprender cuáles son los componentes que influyen sobre el valor percibido y esperado por los clientes.
- La implementación de un Call Center que cumpla con las expectativas de los consumidores genera ventajas operativas, comerciales y administrativas, que finalmente generan valor a los productos o servicios de una empresa

INDICE

1. INTRODUCCIÓN: El Management de las Relaciones con los Clientes	1
1.1 Hipótesis y Objetivo	3
1.2 Motivaciones	4
2. CAPITULO I: Descripción de un Call Center	8
2.1 Funcionamiento y terminología	8
3. CAPITULO II: Ventajas de implementar un Call Center	12
3.1 Ventajas operativas	14
3.2 Ventajas comerciales	18
3.3 Ventajas organizativas	22
4. CAPITULO III: En busca de un modelo integral que nos permita tener una visión holística sobre la generación de valor en las empresa	26
4.1 Modelo integral de generación de valor.....	29
5. CAPITULO IV: Recapitulación de las ventajas de implementar un Call Center y aplicación del modelo dinámico de generación de valor. Conclusiones Finales.	34
5.1 Ventajas operativas	34
5.2 Ventajas comerciales	36
5.3 Ventajas organizativas	37
5.4 Conclusiones finales	38
6. CAPITULO V: Comentarios finales ¿Qué pasa cuando el Call Center deja de ser una ventaja competitiva para una empresa?	41
7. BIBLIOGRAFÍA	44

1. INTRODUCCIÓN

Una de las claves de éxito de la competitividad empresarial de hoy es poder crear y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. Para ello es ahora más importante que nunca disponer y utilizar herramientas que nos permitan conseguir información valiosa sobre los mismos, analizar su comportamiento, y así poder gestionar nuestra relación con ellos de una manera más exitosa y comprometida. Dentro del exigente entorno competitivo actual, solamente las empresas que logran esto, puede ser sustentables en el tiempo. Las empresas que se destacan por ser exitosas en el manejo de las relaciones a largo plazo con sus clientes, se ven automáticamente beneficiadas por altos índices de lealtad, satisfacción y retención de sus clientes y por un gran caudal de publicidad boca a boca positiva, lo cual les permite aumentar su base de nuevos clientes y, en conjunto, finalmente aumentar sus ventas. Es claro, que una empresa puede brindar una mayor o menor calidad, un mejor o peor servicio, y hasta tener procesos óptimos o ineficientes; pese a todo esto, puede llegar a competir y sobrevivir; pero si la empresa no sabe cuidar sus relaciones con los clientes y cultivarlas, en el momento que las pierde automáticamente pierde su razón de existir, dado que una empresa vive solamente si tiene clientes.

Hoy por hoy, debemos comprender que las empresas competitivas intentan un juego de adquisición y de retención de clientes. Es decir, no solo les importa la cantidad de clientes que pueden adquirir o ganar en un año, sino también que porcentaje de sus clientes actuales pueden retener en un año. De acuerdo al Forum Corporation el costo de captar o adquirir un nuevo cliente es 5 veces mayor que aquel necesario para mantener un cliente actual (Heskett et al., 1990: 31). Si tomamos esto en cuenta, la estrategia de focalización en la retención de clientes actuales realmente se torna importante. Sin embargo, no sólo es importante retener a los clientes, sino que también es necesario, dentro de la base de clientes que tenemos, identificar cuáles son los más valiosos para poder derivar la mayor cantidad de nuestros recursos hacia ellos, y así lograr altos índices de satisfacción, lealtad y retención. Es decir, debemos optimizar el uso de nuestro recursos para la base de clientes que poseemos.

El manejo de las relaciones con los clientes o el "customer relationship management" (CRM) nació a partir de la necesidad de crear una nueva unidad de gestión o manejo de las relaciones con los clientes.

Cuando se considera al cliente como un activo a largo plazo, y no como una mera transacción, es necesario crear una estrategia para mantener y nutrir esta relación, y ese es efectivamente el rol del CRM. Su objetivo consiste en aumentar la base de relaciones con los clientes tratando de maximizar el tiempo de duración de las relaciones, pero centrándose en las relaciones con aquellos clientes que representan la mayor parte de los ingresos de la organización, buscando así optimizar el uso de los recursos para maximizar los ingresos.

En conclusión, el CRM es una filosofía de trabajo que parte del supuesto de que las relaciones con los clientes son el activo más importantes de la compañía, y que si están bien manejadas representarán una importante ventaja competitiva para la empresa que les permitirá aumentar significativa y rápidamente su valor en el corto plazo.

Para implementar el Manejo de las Relaciones con los Clientes, además de herramientas de software, hardware, y un equipo capacitado de recursos humanos, se necesita un compromiso total y duradero de todo el management de la empresa. Este compromiso debe comenzar por la jerarquía más alta de la empresa y trasmitirse a los niveles más bajos, ya que todas las personas de una empresa terminan influyendo de manera directa o indirecta en la calidad de las relaciones que se mantienen con los clientes. Por otro lado, debido a que el CRM trae sus mayores resultados a mediano y largo plazo, es necesario que la empresa tenga una visión a largo plazo para poder comprometerse a invertir hoy y recoger los frutos de éxito mañana.

Debido a que el tema del Manejo de Relaciones con los Clientes es muy extenso y posee muchas herramientas que lo componen, he decidido abocarme a estudiar una de sus herramientas fundamentales que representa un factor estratégico para cualquier empresa: el Centro Telefónico de Atención al Consumidor o Call Center. El hincapié no se hará sobre la parte operativa de un Call Center sino sobre su valor estratégico para una empresa y las importantes y numerosas ventajas que su implementación genera, y que usualmente las empresas no toman en cuenta debido a que no las perciben. A través de un marco teórico acerca de la generación de valor, integrador de marcos teóricos existentes, buscaré probar mi hipótesis acerca de que los Call Centers que ayudan a cumplir con las expectativas de los consumidores, generan valor a los servicios o productos de una empresa. Por lo tanto, el objetivo de esta tesis no consiste en desarrollar un manual práctico acerca de cómo desarrollar la estrategia e implementación de un Call Center. Por el contrario, tomando por

dado que existen Call Centers implementados de manera competitiva y el suficiente conocimiento y tecnología para que la gran mayoría de las empresas pueda implementar un Call Center de manera óptima, analizaré cómo la implementación de este modelo óptimo de Call Center es una importante herramienta para generar valor a los productos o servicios de una empresa. Por lo tanto, el corte de esta tesis será teórico, aunque contendrá una gran variedad de ejemplos basados en mi experiencia trabajando en Call Centers, para agregarle mayor claridad a mi desarrollo teórico. La misma quedará abierta para posteriores trabajos, brindando la posibilidad de realizar un trabajo de campo para relevar el grado de eficiencia y competitividad de los Call Centers implementados, por ejemplo, en nuestro país.

1.1 Hipótesis y Objetivo

Mi hipótesis es que la implementación de un Call Center, que ayude a cumplir con las expectativas de los consumidores, es una herramienta generadora de valor para los productos o servicios de una empresa.

Debido a que en mi **hipótesis** afirmo que el Call Center es una herramienta agregadora de valor, me he propuesto como objetivo de este trabajo desarrollar un modelo que permita comprender de que manera las empresas pueden generar valor a sus consumidores a través de los productos o servicios que brindan.

El **objetivo** de este trabajo es generar un nuevo marco teórico acerca de la generación de valor, que sea un marco integrador de modelos de valor existentes. Los modelos que voy a utilizar ya han sido probados y son ampliamente utilizados, por lo cual mi objetivo no es demostrar su validez, sino construir un cuerpo teórico más amplio y generar una visión más comprensiva del concepto de generación de valor, que podrá ser utilizada para evaluar la generación de valor en cualquier negocio.

Las empresas que no utilizan un Call Center deben atender las llamadas de sus clientes de manera descentralizada (si bien todas pasan por una operadora, éstas son derivadas a la persona que la operadora crea conveniente). Este sistema descentralizado genera ineficiencias en la atención de los llamados de los consumidores, lo cual se traduce en mayores costos para la empresa y en una mala calidad de servicio brindado al consumidor.

Implementar un Call Center es una manera de centralizar la recepción de estas llamadas para sistematizar y eficientizar la atención al consumidor y agregar valor a sus productos y servicios.

1.2 Motivaciones

Este trabajo nació por una motivación tanto académica como empresarial. Académicamente, debido a que el manejo de las relaciones con los clientes (CRM) a través de Call Centers es un tema emergente, por lo cual, se presenta una gran área de oportunidad en investigación. He buscado sin éxito libros específicos sobre Call Centers en la base de datos de la biblioteca de la Facultad de San Andrés. Universidad de Belgrano, Universidad de Buenos Aires, y la Universidad Torcuato Di Tella. Inclusive en Estados Unidos, país que posee actualmente la mayor cantidad de Call Centers (Ashton, 1999: 4), la cantidad de libros escritos sobre el tema no es amplia y la mayoría fueron escritos en los últimos 4 años. Por lo tanto, considero que este trabajo puede llegar a ser un aporte interesante y útil para el ámbito académico.

Mi interés por este tema no fue casual. Además de una cuestión académica y empresarial, también hubo una motivación personal en el tema, que se originó a partir de la experiencia extramuros realizada en el verano de 1999 en la empresa S.C. Johnson de Argentina. En esta empresa tuve como objetivo el estudio del funcionamiento de su Call Center, implementado hace casi cuatro años, con el fin de optimizar su funcionamiento; y la posterior evaluación acerca de la conveniencia de tercerizarlo. En ese entonces, no poseía demasiados conocimientos respecto a Call Centers, lo que me llevó a pesar que no se trataba de un tema demasiado relevante dentro del “universo” del management.

Esos dos meses de trabajo me permitieron instruirme sobre el funcionamiento de un Call Center, sus principales objetivos y su rol dentro de una empresa como canal de comunicación para brindar servicios al consumidor y realizar tanto ventas como acciones de investigación de mercado. Debido a la falta de información en el ámbito nacional, los recursos brindados por la central de SC Johnson de Estados Unidos fueron de suma utilidad, ya que la empresa es líder en Estados Unidos en estrategia y operaciones de Call Centers.

La motivación empresarial para este trabajo surgió por varios factores que han llevado al mercado de los Call Centers¹, a crecer de manera acelerada en el último año. Se puede nombrar de manera sucinta los siguientes factores:

- **La desregulación del mercado de telecomunicaciones:** esto motiva a la implementación de Call Centers porque el ingreso de competidores al mercado llevará a una disminución de las tarifas (costos) telefónicos
- **El ingreso, cada vez mayor, de compañías multinacionales provenientes de países donde el Call Center es una herramienta más utilizada que en nuestro país).** El hecho de que estén ingresando al país compañías que dentro de su modelo de negocios contemplen el uso de un Call Center provoca dos efectos:
 1. Un efecto directo: la presencia de estas empresas genera que las empresas que actualmente no poseen Call Centers sean menos competitivas, lo cual lleva a que estas estén seriamente motivadas a implementar un Call Center
 2. Un efecto indirecto: a medida que el consumidor argentino va experimentado las ventajas que le brinda un Call Center, esto le genera unas expectativas mayores acerca del servicio brindado no solo por la compañía que implementó el Call Center, sino también por las demás compañías en las cuales compra productos o servicios. Por lo tanto, los mercados donde todavía no es habitual el uso de Call Center serán alcanzados por este efecto indirecto.
- **El elevado índice de desempleo que tiene el país:** los costos laborales constituyen entre el 60 y 70% de los costos totales de un Call Center (Tapsell, 1998: 49). Además, uno de los problemas más graves que tienen los Call Centers es la alta rotación de sus agentes u operadores telefónicos. Esta alta rotación ocasiona un incremento en los costos de recruiting y capacitación, a la vez que empeora la calidad de atención por falta de mayor tiempo de experiencia de los operadores. El índice de desempleo es un factor que se toma en cuenta para analizar el crecimiento del mercado de Call Centers en las diferentes naciones. Un alto índice de desempleo ocasiona una disminución en los salarios debido al exceso de oferta laboral; a su vez

¹ El Call Center puede disponer de líneas de atención al consumidor gratuitas (0800) o no gratuitas (el consumidor abona el costo de la llamada). No disponer de una línea gratuita se contradice con el concepto de servicio al consumidor que el Call Center debería brindar. Sin embargo, gran número de los centros de atención al consumidor de la Argentina no son gratuitos.

la falta de trabajo disminuye la rotación de los operadores porque las opciones laborales son menores. Ambos factores favorecen el desarrollo del mercado de Call Centers

- **La creciente toma de conciencia por parte de las empresas nacionales e internacionales acerca de la importancia del servicio al consumidor y del Call Center como herramienta para conseguir la lealtad de los mismos:** de acuerdo a un reciente estudio de la escuela de negocios de Harvard (*Harvard Business School*) el costo de adquirir nuevos clientes puede llegar a ser cinco veces mayor que el de mantener los clientes actuales. Mas evidencia de la importancia de cuidar al consumidor la brindan las investigaciones realizadas por *el International Customer Services Association* las cuales muestran que el aumento en la tasa retención de clientes en un dos por ciento tiene el mismo efecto en los beneficios de la compañía que reducir los costos en un diez por ciento (Tapsell, 1998: 49). Por último, Sasser y Reichheld realizaron un estudio sobre nueve industrias americanas publicado en la revista *Harvard Business Review* para estudiar el efecto en el beneficio de las empresas de un aumento del cinco por ciento de la tasa de retención de clientes (Tapsell, 1998: 50).
- **El crecimiento en las opciones para tercerizar la puesta en marcha y la administración de un Call Center:** cada vez son más las empresas de telemarketing en el país que se encargan de la tercerización de los Call Centers. Además, la desregulación del mercado de telecomunicaciones ha incentivado la entrada al país de nuevos jugadores que tienen amplia experiencia a nivel mundial en la implementación de Call Centers. La ventaja de tercerizar la implementación de un Call Center es que la empresa evita toda la costosa inversión de capital inicial, especialmente en tecnología, que debe realizar. Hoy por hoy, tener un Call Center ya no es solo un privilegio de las grandes empresas. Las PyMEs ya pueden tener su Call Center propio gracias a la campaña lanzada a nivel nacional por Telecom donde informa que "por muy poca plata su PyME puede tener el Centro de Atención al cliente que necesita para trabajar mejor" (Rossi, 1999: 13).
- **La gran oferta y el amplio consumo de software de CRM** conlleva a que la demanda de profesionales que sepan implementarlos sea cada vez mayor.

2. CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE UN CALL CENTER

2.1 Funcionamiento y terminología

"Nunca habrá una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión" proclamaban Ries y Trout (1989: 12) en su libro que quebró los paradigmas existentes sobre la comunicación para así instaurar un nuevo enfoque: el posicionamiento.

Este concepto, que continua vigente hasta el día de hoy, constituye un importante fundamento de la importancia de la implementación de un Call Center que ayude a cumplir con las expectativas de los clientes. El Call Center es frecuentemente el primer contacto directo entre una empresa y sus consumidores. Este primer contacto se puede dar por llamadas que recibe el Call Center (llamadas entrantes) como ser quejas, inquietudes o sugerencias; ó llamadas salientes que se realicen para acciones de marketing directo o encuestas de mercado (Ashton, 1999: 4). Debido a que este primer contacto constituye la última oportunidad para causar una buena primera impresión, la recepción de los llamados de los consumidores o los llamados hacia los mismos, deben realizarse de una manera eficiente que logre que el cliente quede satisfecho por la atención recibida y a su vez la empresa logre minimizar el costo de la operación de recepción de llamados.

Un Call Center básicamente realiza dos tipos de acciones:

1. **Acciones In-Bound:** implica recepción de llamadas, ya sean quejas, sugerencia o inquietudes (hotline) de los consumidores acerca de productos, promociones u otros temas relacionados con la empresa.
2. **Acciones Out-Bound:** realización de llamadas salientes a los consumidores con, por ejemplo, los siguientes fines:
 - Venta telefónica (telemarketing)
 - Informar sobre promociones o concursos
 - Realización de encuestas telefónicas con fines de investigación de mercado (market research) .

En este trabajo se analizará solamente el rol del Call Center como herramienta fundamental del customer service a través de la realización de acciones in-bound, dejando la oportunidad para que en otros trabajos posteriores se pueda analizar la eficacia del Call Center para realizar acciones out-bound relacionadas con venta, marketing directo e investigación de mercado.

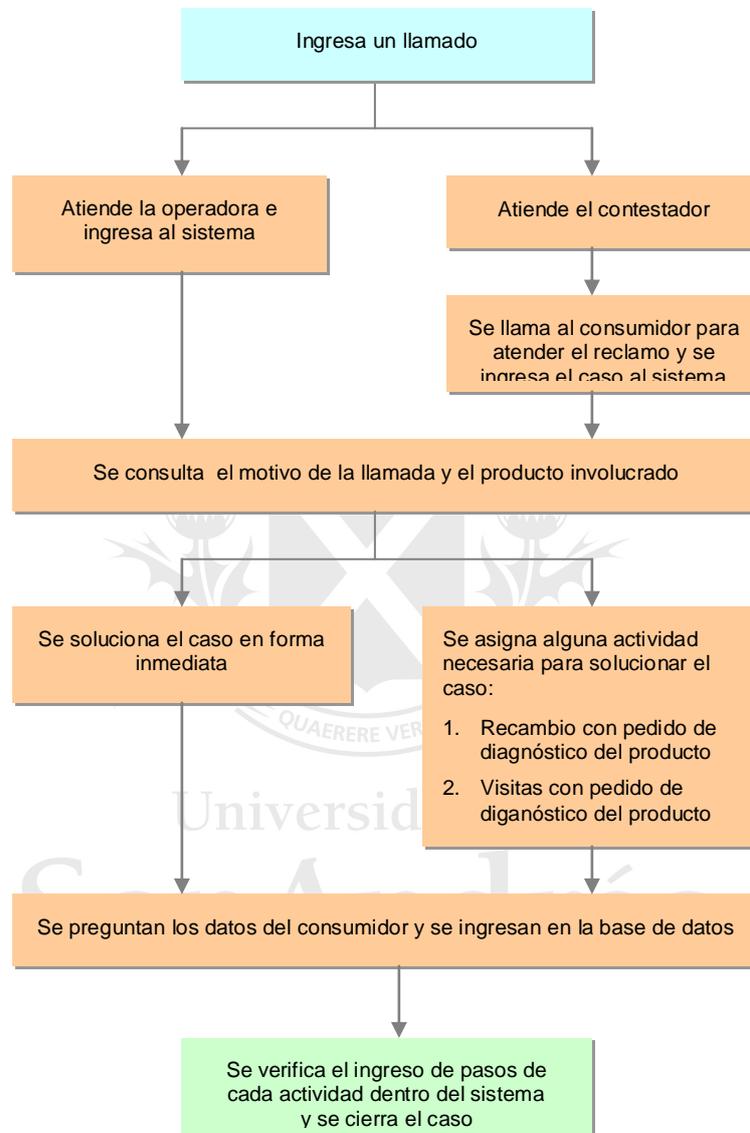
Un Call Center esta compuesto por tres elementos:

1. **Un sistema telefónico** cuyo elemento principal es una central telefónica inteligente denominada PBX que administra el ingreso de las llamadas y genera información acerca del funcionamiento interno del Call Center como, por ejemplo, número de llamados abandonados (gente que corta porque el tiempo de espera es demasiado largo), tiempo promedio de espera de los consumidores antes de ser atendidos y tiempo promedio de cada llamada, entre otros datos. A partir de la capacidad de medir estos parámetros, en los Call Centers se establecen estándares de calidad para los mismos (por ejemplo, el tiempo de espera del consumidor no debe ser mayor a 15 segundos o el tiempo promedio de los llamados no debe superar los tres minutos).
2. **Un sistema informático** cuya principal función es generar un soporte de información para los agentes que están recibiendo llamadas. La situación ideal de trabajo para un agente que recibe llamadas en un Call Center es poseer un headset y una computadora personal. La función del headset es permitir que el agente tenga las manos libres para poder utilizar el teclado de la computadora con agilidad. El agente utiliza la computadora para obtener e ingresar información

Para brindar respuestas homogéneas y no contradictorias a los diferentes consumidores que llaman se diseñan guiones de diálogo o scripts con las preguntas más frecuentes y las respuestas a las mismas. Los agentes acceden a los scripts mediante sus computadoras. Los scripts tienen la función de indicarle al operador de que manera debe proceder en cada caso y que es lo que debe decir y no decir a los consumidores. Por lo tanto, el desarrollo de los scripts y su actualización periódica son factores fundamentales para el eficiente funcionamiento de un Call Center. Los guiones además de unificar las respuestas de los operadores permiten agilizar los procesos de respuesta debido a que tratan de contemplar todas las situaciones posibles.

La descripción del proceso de recepción de una llamada por un agente se podría describir gráficamente de la siguiente manera:

Figura 1: El proceso de recepción de llamada en un Call Center



Como podemos observar, el sistema informático no tiene el único fin de ser una fuente de información para los operadores, sino que en el mismo antes de terminar la llamada o el "caso" se ingresan los datos personales del consumidor. Esto permite un mejor seguimiento del caso y la confección de una base de datos con todos los datos personales de los consumidores que llaman al Call Center. Todo este proceso de obtención de información e ingreso de datos se realiza en forma on-line, es decir que se realiza en tiempo directo a través de la computadora mientras el operador atiende el llamado, lo cual permite una mayor agilidad en la operativa del Call Center.

El sistema telefónico e informático pueden trabajar de manera integrada gracias al desarrollo del Computer Telephony Integration, sistema que integra la telefonía con la informática..

3. **Los recursos humanos**, básicamente integrados por los operadores ó agentes que atienden las llamadas y el management de control y gestión del Call Center. El factor humano dentro de un Call Center es el factor más importante, no solo en el ámbito de costos - representan entre el 60 y 70 por ciento de los costos totales (Tapsell, 1997:32)- sino también debido a que los operadores son la "cara" del Call Center ante el consumidor. Por lo tanto, la selección y capacitación del personal es una de las tareas más importantes para un Call Center. La atención al consumidor que brinda un Call Center estará limitada por la calidad de atención que brinda su peor operador. Sin embargo, un buen operador no puede trabajar sin información. La función del Computer Telephony Integration (CTI) en un Call Center fue definida como "entregar la llamada a la persona correcta, proveyendo la información correcta". Si comparamos a un Call Center con el frente de una batalla, el CTI es el sistema de logística que provee de municiones a las tropas logrando que el Call Center sea una herramienta eficiente y productiva (Ashton, 1999: 4).

En la operación de un Call Center, los agentes están típicamente divididos en equipos manejados por supervisores que monitorean las conversaciones de los mismos, leen sus displays en forma remota, ofrecen consejos privados (que la persona que llama no puede escuchar), o se hacen cargo de la llamada si la situación sobrepasa las capacidades del agente (Ashton, 1999:6).

Por último, es importante aclarar que esta descripción de los elementos de un Call Center y su funcionamiento es la descripción de un modelo ideal de Call Center. Sin embargo, es perfectamente factible montar un Call Center con operadores que no usen tecnología informática y donde no se utilicen scripts ni se forme una base de datos.

La calidad operativa de un Call Center va a estar definida por su calidad en tecnología, procesos y recursos humanos. A mayor tecnología y calidad de recursos humanos, mejor calidad operativa tendrá el Call Center. Sin embargo, es importante aclarar que el exceso de uno de los dos factores no suple la necesidad del otro. Esta es una aclaración muy importante en el sentido de que uno de los errores más comunes al

implementar un Call Center es realizar una gran inversión en tecnología e invertir poco en la selección y capacitación de los recursos humanos (Warner, 1998:20).

Hoy por hoy, la tecnología que antes era solamente accesible para las grandes compañías, está al alcance de las pequeñas y medianas empresas. Esto se debe a que las compañías que las fabrican, han adaptado sus productos a una menor escala para empresas con menores requerimientos en cuanto a cantidad de operadores y obviamente a un precio menor. Además, la posibilidad de tercerizar el funcionamiento de un Call Center permite que al menos la inversión inicial sea significativamente menor. Por lo tanto, en la actualidad la posibilidad de diferenciarse implementando un Call Center, no parece estar en la tecnología que se utilice sino por la calidad de los procesos de selección y capacitación de los recursos humanos, ya que son los operadores y no las máquinas los que pueden lograr que los consumidores se lleven una primera buena impresión de la empresa ... en la primera oportunidad.



Universidad de
San Andrés

3. CAPÍTULO II: VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN CALL CENTER

Una empresa que atiende las llamadas de sus clientes de manera descentralizada es como un equipo de fútbol que no posee entrenador y donde no hay comunicación entre los jugadores. De esta manera, la recepción de llamadas se torna ineficiente y la atención al consumidor no es buena. La implementación de un Call Center logra la centralización de la recepción de llamadas a través de un proceso sistematizado y más eficiente, logrando de esta manera una mejor atención al consumidor y por lo tanto, consumidores más satisfechos.

Para implementar un centro de atención de llamadas centralizado, es decir un Call Center, éste debe funcionar dentro de la empresa como una unidad de negocios autónoma. O sea, debe tener su propia misión, y estrategia que le permita lograr sus objetivos. Definir explícitamente estos elementos permite que la empresa reconozca al Call Center como una pieza importante de su negocio debido a la relevancia que tiene en la calidad del servicio brindado a los consumidores.

Es importante que la misión y estrategia del Call Center estén lo más alineadas posible con las de la empresa. La operativa de un Call Center no solo está sostenida fundamentalmente por la información brindada por otros departamentos, sino que uno de los objetivos del Call Center es brindar información significativa y accionable a los mismos. Si el Call Center no logra integrarse a la empresa no podrá operar de manera eficiente ni tampoco la empresa podrá aprovechar al máximo los beneficios que puede brindarle. Sin embargo, son muchos los casos de empresas que implementan un Call Center por presiones de la competencia o porque simplemente esta de moda. Un fenómeno similar ocurrió en el mundo con las páginas de Internet. Todas las empresas sabían que debían figurar en la Web, no tener una filial en el ciberespacio parecía ser un pecado capital. Sin embargo, muchas de estas empresas jamás se preguntaron para qué debían tener una página de Web, cuál era su objetivo de tenerla.

Lo mismo ocurre con los Call Centers. Algunas empresas piensan que con incluir un 0800 en su packaging y contratar un par de operadoras, eso es suficiente para tener un Call Center. Ese es un grave error. Al instalar un Call Center e informarle al consumidor sobre la existencia del mismo mediante el packaging u otros medios, este se genera expectativas

del servicio que va a recibir cuando se comunique con la empresa. Un consumidor que llama a un Call Center espera que cuando llame no le dé ocupado. Si no le da ocupado, espera que no se demoren mucho en atenderlo. Finalmente, espera que lo atiendan bien y que si tiene un problema se lo resuelvan. Estas expectativas son mayores a medida que los mercados van madurando y sin duda son expectativas más exigentes que la que el consumidor se pudiese plantear si llama a una empresa donde sabe que no hay un centro dedicado exclusivamente a la atención al cliente. ¿Quién de nosotros no ha llamado a una empresa por inquietudes que ha tenido o para realizar alguna queja y se ha ganado un paseo gratis por todos los departamentos de la empresa, para finalmente quedar "colgado" con una musiquita que a partir del primer minuto de espera se torna insoportable?. En fin, todo el mundo tiene su pequeña historia de terror acerca de servicios al consumidor muy mal brindados. Por lo tanto, la consecuencia de una deficiente implementación de un Call Center ocasiona un efecto negativo que funciona como un boomerang sobre la lealtad de los consumidores de la empresa y finalmente sobre los beneficios de la compañía. Esto se debe a que el objetivo de implementar un Call Center es generalmente lograr la satisfacción del consumidor, mejorando la calidad del servicio brindado, y así logrando su lealtad. Al brindarles a los consumidores disconformes con los productos o servicios de la empresa, un canal de comunicación para evitar que dejen de comprarle a la empresa, uno evita que además generen propaganda negativa a sus conocidos. Sin embargo, si la gente que llama le da ocupado o la atiende contestador y su mensaje nunca es respondido; o si cuando la atienden la calidad de atención es mala y no se brinda la información pedida o no se resuelven los problemas, entonces el efecto de instalar un Call Center que no funciona bien, es totalmente el contrario al planteado por la empresa. Por lo tanto, implementar correctamente un Call Center no es una tarea simple pero mucho menos muy complicada. Hay un factor importante que es el pilar del éxito en la implementación de un Call Center: saber definir su rol y sus objetivos dentro de la empresa para así poder evitar conflictos de intereses entre el Call Center y los demás departamentos de la empresa.

Implementar con éxito un Call Center, le brinda a la empresa numerosas y diversas ventajas competitivas al compararla con una empresa que no posee un Call Center bien implementado. A continuación nos abocaremos a desarrollar estas ventajas separándolas, como hemos mencionado, en tres categorías.

3.1 Ventajas Operativas de Implementar un Call Center

Por más sofisticados y tecnológicos que sean los procesos operativos para generar un producto o brindar un servicio, todas las empresas tienen fallas de producción en mayor o en menor cuantía. No solo hay factores endógenos que podemos manejar para garantizar la calidad de nuestros productos o servicios, sino que también hay factores exógenos que están fuera de nuestro control y pueden llegar a ocasionar fallas de producción.

Un consumidor que compra un producto que está fallado o recibe un servicio de mala calidad, no solo probablemente deje de comprar los productos o servicios de la compañía sino que además puede generar propaganda negativa al contarle a sus conocidos la mala experiencia que tuvo con esa empresa. El *Research Institute of America* tras un estudio, llegó a la conclusión de que el 96 por ciento de los clientes disconformes nunca se quejan, y del 65 por ciento al 90 por ciento de los clientes no satisfechos que no se quejan, no volverán a comprar productos de la empresa (Tapsell, 1998: 49). Esto genera un efecto negativo tanto al producto o servicio que estaba fallado como a la imagen de la empresa y finalmente a sus demás productos que comercializa. A su vez, si la empresa tiene una amplia gama de productos el daño causado por un cliente disconforme puede ser aun mayor ya que este cliente puede dejar de comprar no solo el producto que vino fallado sino también los demás productos que suele comprar de la compañía. Este es el caso de SC Johnson, empresa que tiene una amplia variedad de productos y de la cual el consumidor promedio que se contacta con su Call Center de Estados Unidos afirma usar aproximadamente ocho productos diferentes de la compañía. Sin duda, perder a estos clientes no es una buena política para los beneficios de la compañía.

El Call Center brinda este canal de comunicación para las quejas e inquietudes de los consumidores facilitando su comunicación con la empresa. Es importante que un Call Center puede evitar no solo que un cliente deje de comprar productos o servicios de la compañía, sino que también puede lograr aumentar la lealtad del mismo al brindar un excelente servicio.

El Call Center es una fuente de información que ayuda a detectar a tiempo, vía las quejas de los consumidores:

- a) **Problemas de producción:** esto permite identificar el lote de productos fallados (con ayuda de la información brindada por el consumidor) y retirar lo antes posible el lote fallado del mercado para así evitar que esos productos fallados lleguen a más consumidores. De esta manera, la empresa se evita problemas de mala imagen por productos fallados que llegan al mercado y obviamente lograr reducir las potenciales quejas de los consumidores por los productos fallados o de mala calidad.

El Call Center de SC Johnson es una importante fuente para detectar a tiempo problemas de producción. Una vez que recibe en forma repetida una misma queja sobre algún producto de la compañía, las encargadas del Call Center saben que es hora de avisar a los responsables del departamento de producción por una posible falla de producción. También sirve como una fuente de información para detectar a tiempo problemas acerca de la **distribución** del producto y sobre **otros** aspectos del negocio.

- b) **Conflictos entre los productos de la empresa y los hábitos de uso de los consumidores.** No solo pueden surgir problemas por fallas de producción, sino que la introducción de un nuevo producto que el consumidor no está acostumbrado a usar puede generar que los resultados obtenidos por los consumidores al utilizar el producto no sean los deseados por la empresa. Esto puede llevar a numerosas quejas y a la insatisfacción de los consumidores, como ocurrió cuando SC Johnson lanzó en la Argentina su autobrillo para pisos Glo Cot Acrílico. Durante las primeras semanas la gente llamaba para elogiar el producto ya que estaban asombrados por la efectividad del mismo y la facilidad de aplicación. Si bien en las instrucciones que figuraban en el envase del producto se recomendaba utilizar una capa fina del autobrillo, la gente entusiasmada por los resultados de los productos seguía aplicándole a sus pisos capas del producto cada vez más gruesas. Al pasar el tiempo, el autobrillo se endurecía y con las pasadas sobre el piso las capas del producto se empezaban a levantar. Cuando las amas de casa querían removerlo para empezar de nuevo la aplicación, no podían encontrar ningún producto en el mercado que remueva el autobrillo. SC Johnson tuvo que en algunos casos mandar máquinas industriales para remover las capas de producto.

Este choque entre Glo Cot acrílico y los hábitos de uso del consumidor fue solucionado mediante la colocación en el packaging de un sticker repitiendo las

instrucciones que estaban al dorso del mismo y con el desarrollo de un producto, que luego fue lanzado al mercado, para remover el Glo Cot acrílico.

A partir de numerosos avances tecnológicos que se han realizado en el campo de las telecomunicaciones y el de la computación, se ha ampliado la funcionalidad de los Call Centers generando importantes ventajas operativas que eficientizan el proceso de la recepción de llamados².

ANI

El Automatic Number Identification (ANI) es un dispositivo que le informa al Call Center que identifica el número telefónico de la llamada ingresante. Esta información es sumamente útil para el operador o agente ya que puede ser utilizada, gracias al desarrollo del CTI, para buscar en la base de datos del Call Center información sobre el consumidor que llama. Esto representa una ventaja operativa en el proceso de recepción de llamados ya que si el consumidor ha llamado con anterioridad no es necesario tomarle de nuevo todos los datos personales, lo que permitirá disminuir el tiempo de duración de la llamada. Además, esto permite mejorar la relación con los consumidores ya que teniendo los datos del consumidor y una historial de sus llamadas se puede brindar un trato más personalizado (Bloomfield 1999: 80).

DNIS

El Dialed Number Identification Service (DNIS) es otra tecnología sumamente útil para la recepción de llamados. El DNIS es utilizado por los Call Centers que se ocupan de la recepción de llamados realizados a diferentes números telefónicos. Un Call Center puede tener diferentes números que pueden estar relacionados a líneas de productos, a promociones u otras cuestiones. La información que se necesita para atender el llamado acerca de una línea de producto o acerca de promociones diferentes puede variar y probablemente el Call Center tenga agentes capacitados para cada una de las diferentes tareas. El DNIS le informa al Call Center cual fue el número que marcó el consumidor. Por lo tanto, el llamado se puede rutear al agente indicado. Además, utilizando el CTI y la base de información del Call Center puede programarse que en la pantalla del agente que

² Hay ciertos avances tecnológicos importantes que generaran ventajas operativas para las acciones de out-bound de un Call Center. Debido a que este trabajo se centra en las acciones in-bound de un Call Center (recepción de llamados y atención al consumidor) no se mencionaran en este trabajo.

atienda un llamado aparezca automáticamente la información necesitada para atender la llamada.

El DNIS permite llevar por separado estadísticas sobre la cantidad de llamadas, tiempo de duración de la llamada y otros factores por cada línea separada, lo que permitirá tener datos independientes para realizar posteriores análisis o ejercer control sobre el proceso de recepción de llamados del Call Center. Si la empresa lanzó una campaña publicitaria en tres medio diferentes (por ejemplo, radio, TV y gráfica) le puede interesar rastrear la fuente de las llamadas para ver cual de los tres medios fue más efectivo (Bloomfield, 1999: 80). Para realizar esto debe asignar un número diferente para cada aviso publicado en cada medio

ACD

El encargado de distribuir eficientemente entre los operadores las llamadas que ingresan al Call Center es el Automatic Call Distribution (ACD). El ACD básicamente establece prioridades para distribuir las llamadas entrantes entre los operadores que están libres. Al distribuir las llamadas por prioridad de orden de llamado, las llamadas entrantes pueden distribuirse equitativamente y apropiadamente garantizando que un gran volumen de llamados pueda ser atendido por la menor cantidad de operadores posibles. Un ACD puede mejorar la productividad de un Call Center de ocho personas en un 20 por ciento. Esto significa que el Call Center puede atender una mayor cantidad de llamadas con una menor cantidad de operadores, reduciendo la necesidad de personal y disminuyendo los costos de operación (sin descuidar la calidad de atención al consumidor brindada). Las llamadas pueden ser distribuidas entre los agentes dependiendo las habilidades y conocimientos de los mismos. Si el consumidor ya llamó alguna vez al Call Center, su llamada puede ser derivada al operador que lo atendió con anterioridad. De esta manera se logra maximizar la calidad de atención brindada a los consumidores a través de un trato más personalizado y minimizando su tiempo de espera (Tapsell, 1997: 42).

El ACD también le permite a un Call Center la posibilidad de medir ciertos parámetros como por ejemplo: Duración de las llamadas, número de llamadas en un cierto período de tiempo o tiempo promedio de espera de los consumidores antes de ser atendidos. Estos y otros parámetros se utilizan para determinar estándares de calidad para el funcionamiento del Call Center.

IVR

El Interactive Voice Response (IVR) es un sistema telefónico computarizado que responde a los dígitos ingresados o a las ordenes verbales emitidas por las personas que llaman (Bianchi, 1998: 36). Usualmente el consumidor que llama es bienvenido por una voz grabada que le ofrece diferentes opciones a los consumidores como, por ejemplo, dejar un mensaje grabado ó seguir esperando, que están relacionadas con un determinado dígito que el consumidor debe marcar en su teléfono o debe decir verbalmente.

Usado correctamente, el IVR puede mejorar la atención al consumidor, minimizar la cantidad de operadores necesitados y reducir el número de llamados abandonados - llamados donde el consumidor corta antes de ser atendido ya que el tiempo de espera es muy largo- (Tapsell, 1997: 42).

Las ventajas operativas de implementar un Call Center, como hemos visto, son muy importantes. Estas permiten reducir los costos operativos de la recepción de llamados y a su vez aumentar la calidad de atención al consumidor logrando una mayor satisfacción de los mismos. Esto mismo se traduce en una clara e importante ventaja competitiva para las empresas que implementan correctamente un Call Center.

A continuación analizaremos como la implementación de un Call Center genera también ventajas comerciales.

3.2 Ventajas Comerciales de Implementar un Call Center

La importante, abundante y sistematizada información que genera la actividad de un Call Center es de gran utilidad para la toma de decisiones del departamento de marketing y de la cúpula del management de la empresa. Si esta información es correctamente recopilada y utilizada se puede transformar en una ventaja comercial sumamente importante y diferenciadora para la empresa. "Cada llamada de un consumidor es una pieza de un rompecabezas que se va completando a medida que ingresan las llamadas de los consumidores" indica Hac Carter Lusher, vicepresidente del Gartner Group (empresa de investigación en Information Technology) (Friedman, 1998: 68). Cuanto mayor es la

cantidad de llamadas recibidas, menor es la cantidad de piezas que le faltan al rompecabezas, y la imagen y el conocimiento del consumidor que tiene la empresa son más completos.

La empresa nunca podrá tener todas las piezas del rompecabezas porque los consumidores que llaman a los Call Centers solo representan una proporción del total de consumidores de los productos o servicios de la empresa. Además, aunque se intente recolectar información sobre todos los consumidores, un análisis costo-beneficio demostraría que es mayor el costo de conseguir y procesar la información, que los beneficios que brindaría la misma. Los avances tecnológicos, como algunos que hemos mencionado con anterioridad, juegan un papel fundamental para lograr disminuir los costos de conseguir y procesar la información. Sin embargo, es importante notar que la forma de ese rompecabezas va cambiando a medida que cambian las necesidades del consumidor, por lo tanto sería una utopía querer tener una imagen completa del mismo. Esto no representa ninguna novedad porque, aunque en muchos modelos económicos se trabaja con información perfecta y con agentes racionales, en la realidad las decisiones se toman con información incompleta y con un margen de certeza menor al 100%. Sin embargo, esta pequeña digresión es importante ya que no se debe cometer el error de decidir generar mucha información en un Call Center que resulta costosa de conseguir y procesar sin decidir cual va a ser la utilidad de esa información y analizar si el beneficio que la misma genera supera al costo de generarla

Las ventajas comerciales que genera la implementación de un Call Center son:

- a. **La mejor comprensión de las necesidades de los consumidores** a partir de sus quejas, sugerencias e inquietudes recibidas por el Call Center. Estas le permiten a la empresa poder comprender por qué los consumidores compran o no sus productos. Si la empresa tiene una amplia gama de productos puede llegar a conocer por qué en algunas líneas de producto un consumidor compra sus productos y por qué en otras el consumidor compra los productos de la competencia.
- b. **La base de datos generada por el Call Center y la mejor comprensión de las necesidades de los consumidores pueden ser factores muy importantes para el éxito en el desarrollo de nuevos productos.**

Los productos de una empresa pueden estar o no dirigidos a segmentos de mercado diferentes entre sí. En el caso de SC Johnson de Argentina, aunque el número de productos que comercializa es grande, la mayoría de estos están enfocados a un mismo segmento, amas de casa. Esta es una empresa de productos de consumo masivo por lo tanto el target de consumidores que apuntan es mayor que el de una empresa que comercializa un producto que esta enfocado hacia la necesidad de un pequeño segmento de consumidores. Sin embargo, el gerente de producto de cada producto de SC Johnson tiene un segmento objetivo que lo puede delimitar mediante factores demográficos y psicográficos, sobre todo tomando en cuenta que para cada línea de productos suele tener primeras y segundas marcas para poder lograr más market share.

La base de datos de un Call Center tiene los datos personales y otros datos demográficos y psicográficos que se le preguntan a los consumidores que llaman para plantear una inquietud, queja o sugerencia. Si la empresa va a lanzar un producto nuevo, por ejemplo cuyo target son amas de casa de 19 a 60 años que tengan hijos menores de diez años, se puede segmentar la base de datos con estos parámetros para obtener solo los consumidores que encuadran dentro de esas características. Con estos datos se puede realizar un sampling del nuevo producto para estudiar la reacción de los consumidores antes de lanzarlo al mercado o fabricarlo en forma masiva. Además, el Call Center constituye un canal de comunicación con el mercado muy importante para detectar lo antes posibles fallas en los nuevos productos lanzados, ya sean de fallas de producción o fallas en el diseño del producto.

c. La base de datos con los datos de los consumidores que llaman al Call Center puede ser utilizada para:

- Enviar a los consumidores información significativa para así influir en su proceso de decisión de compra
- Realizar programas de fidelización para conseguir la lealtad de los mismos y lograr aumentar el índice de retención de los clientes y la repetitividad de compra

El Call Center es un canal de comunicación bidireccional que No solo le permite a la empresa tener un feedback de los consumidores acerca de sus productos, sino que además

le permite enviar información a los consumidores acerca de sus productos. Mediante el uso de la base de datos y herramientas usualmente de marketing directo se pueden realizar acciones de sampling de nuevos productos, monitoreo de lanzamientos de nuevos productos, encuestas para analizar el impacto de promociones, acciones de fidelización como envío de cartas de felicitación en el día de la madre o del padre o en cumpleaños, etc. Estas acciones se pueden focalizar segmentando la base de datos si es necesario.

Con respecto a las investigaciones de mercado utilizando la base de datos de un Call Center, se han realizado varias objeciones con respecto a esta metodología debido a que frecuentemente la muestra que representa la base de datos no es representativa porque representa una cantidad chica del total de consumidores y no es una muestra aleatoria. En algunos estudios donde se compara una muestra tomada en forma aleatoria y otra tomada de un Call Center se ha llegado a la conclusión de que ciertas técnicas de investigación de mercado se pueden realizar utilizando como muestra una base de datos de un Call Center (como por ejemplo, el focus group) y para otras técnicas de investigación de mercado esto no es viable.

Veamos con un caso real otra ventaja comercial de implementar un Call Center:

Jacob's Golf es una reconocida compañía que alquila en los Estados Unidos canchas de golf. John Fetcher, vice-presidente de la compañía, decidió asignar un número 0800 por cada estado donde se realizaron campañas de mailing. La empresa posee en la actualidad más de 50 líneas para que los clientes que quieren reservar canchas de golf puedan comunicarse en forma gratuita. Utilizando la base de datos la empresa se puede saber cuantas reservaciones se hicieron desde cada estado. "Si por ejemplo, el presupuesto de publicidad del estado de Georgia aumenta y aumentan los pedidos de catalogo pero el número de reservaciones cae, entonces tenemos un problema" dice Fetcher, que considera al análisis de regresión lineal como una de sus herramientas de análisis favoritas.

La idea de Fetcher ya ha logrado varios éxitos. Por ejemplo, la compañía descubrió que los golfistas de Arizona eran el segundo grupo más grande de clientes (después de los californianos). Por lo tanto, por primera vez en la historia la empresa publicó avisos en las publicaciones de golf de Arizona. El resultado fue que el número de alumnos de Arizona se duplicó de 800 a 1600 en tan solo un año (Bianchi, 1998: 36).

Este caso muestra que otra ventaja comercial de implementar un Call Center es que la información que brinda nos permite realizar un análisis de regresión de datos de dos variables de las cuales queremos saber que tipo de correlación tienen (Dalton 1998: 52). Por ejemplo, se podría realizar el mismo análisis que realizó Fechter pero en vez de comparar la repercusión de un aviso en varios estados, se podría medir la repercusión en un solo estado de un aviso publicado por diferentes medios (como, por ejemplo, radio, TV y gráfica). Esta repercusión se puede medir, por ejemplo, en productos comprados luego de la publicación del aviso (se debe poner un número diferente en cada aviso para poder distinguir cuando la gente llama para comprar el producto, por que medio escuchó el aviso). Luego, al saber la repercusión de cada medio de comunicación en las ventas y al saber el costo de las diferentes campañas, se puede calcular el costo por contacto para cada medio y la tasa de efectividad. Finalmente, estos datos se pueden utilizar para optimizar la próxima campaña publicitaria.

Como he mencionado anteriormente, cuanto mayor es la cantidad de llamadas recibidas, menor es la cantidad de piezas que le faltan al rompecabezas, y la imagen y el conocimiento del consumidor que tiene la empresa son más completos. Sin embargo, si la empresa no sistematiza la manera de recopilar la información recibida y no plantea esquemas interesantes para el análisis de la misma, un extenso número de llamadas se convertiría en apenas una gran foto borrosa de poca utilidad. Por lo tanto, la manera en que se organiza la empresa para recibir las llamadas y procesar y archivar la información es crucial para que la misma pueda aprovechar al máximo la información que brindan las llamadas de los consumidores.

Implementar un Call Center implica un cierto tipo de estructura organizativa para la recepción de llamados. Salvo pequeñas diferencias, la estructura organizativa básica de todos los Call Centers es muy similar. Esta organización sistematizada de los procesos de la recepción de los llamados genera ventajas organizativas para las empresas que implementan un Call Center.

3.3 Ventajas Organizativas de Implementar un Call Center

- a. El hecho de implementar un Call Center implica la centralización de la recepción de los llamados de los consumidores. Ésta se realiza en un lugar determinado que

son las instalaciones físicas del Call Center. **El hecho de tener a todos los operadores en un mismo lugar físico, permite que el control sobre la calidad de la recepción de llamadas sea más fácil de realizar.** A su vez, dentro de un Call Center hay diferentes niveles de supervisión que refuerzan estos controles y que no podrían existir si la recepción de llamados se realiza en forma descentralizada. Además, **el hecho de que los operadores compartan una misma instalación física torna más simple y dinámico el proceso de compartir información.** De esta manera, la información y experiencia de un operador puede ser aprovechada por los demás operadores en beneficio del funcionamiento general del Call Center. Por último, que los operadores trabajen en un mismo lugar físico permite detectar con mayor facilidad y rapidez problemas recurrentes para poder así desarrollar soluciones para los mismos

Centralizar la recepción de llamadas a su vez implica sistematizar procesos y designar responsables. Si la empresa no posee un Call Center, los operadores serían las personas que la operadora principal de la empresa decide pasar las llamadas de los consumidores. Esto a su vez, torna muy complicada la tarea de control de la calidad en la recepción de llamados. Al no estar esta tarea "institucionalizada" no se asignan responsables por la misma debido a que no hay un único departamento responsable por la recepción de los llamados.

- b. **Organizar la recepción de llamados implementando un Call Center implica armar una estructura organizativa sostenida por la tecnología y los recursos humanos que llevan a mayor eficiencia y calidad en la recepción de llamados.**

Esto se debe a que:

- En un Call Center se suele trabajar con **scripts o guiones** que son iguales para todos los operadores; el lugar que se deja para la improvisación trata de ser el menor posible. Esto lleva a una **homogeneización de las respuestas que los operadores brindan a los consumidores, generando una imagen de coherencia y solidez para la empresa.**

Debido a que uno de los problemas más graves de los Call Centers es la alta rotación de los operadores, tener los guiones, donde figuran las posibles preguntas de los consumidores y las respuestas que deben brindarse **permite que**

la capacitación del nuevos operadores sea más rápida y eficiente. Es fundamental comprender la importancia de los scripts para un Call Center. Básicamente estos conforman el corazón del Call Center ya que constituyen la fuente de información de los operadores. Si tienen errores, están incompletos o no se actualizan continuamente con las modificaciones en las líneas de productos que tiene la compañía, la mejor tecnología y el personal mejor capacitado jamás serán suficientes para poder lograr que el Call Center trabaje de manera eficiente y que brinde una buena atención al consumidor.

- **Al implementar un Call Center los operadores que se contratan para la recepción de los llamados están especialmente entrenados para realizar esa tarea.** Cuando una empresa no tiene un Call Center, el que atiende las llamadas puede ser alguna persona del departamento de marketing, de producción, de ingeniería, de laboratorio o de cualquier otro departamento que este relacionado con el tema de la llamada recibida. Sin embargo, estos profesionales que están capacitados para realizar sus respectivas tareas, pueden perfectamente carecer de las habilidades que se necesitan para la recepción de llamados.

Los operadores o quienes reciben las llamadas de los consumidores tratan con diversos tipos de gente: los hostiles, los impacientes, los enojados, los preocupados, los nerviosos, los desconfiados y también con personas simpáticas y agradables. Con todas estas personas deben mantenerse calmos, motivados y solidarios. Sin duda, esta habilidad requiere de una capacitación especial que es la que reciben los operadores de un Call Center (Lawley, 1999: 28).

A su vez, los operadores de un Call Center saben que su principal función es la recepción de llamados y su objetivo es lograr satisfacer al consumidor con el servicio brindado. Sin embargo, las personas que trabajan en otros departamentos y deben atender llamadas de los consumidores, no necesariamente le van a dar la importancia y atención que se merecen ya que tienen otras obligaciones que atender el teléfono, por las cuales su desempeño es evaluado.

Un Call Center bien implementado es sin duda un elemento diferenciador para cualquier empresa, el cual le genera numerosas ventajas operativas, comerciales y organizativas que

se terminan traduciendo en un mayor valor percibido por parte de los consumidores de sus productos o servicios. En el próximo capítulo recapitularemos sintética y gráficamente las ventajas de implementar un Call Center para luego arribar a las conclusiones de este trabajo.



Universidad de
San Andrés

4. CAPITULO III: EN BUSCA DE UN MODELO INTEGRAL QUE NOS PERMITA TENER UNA VISIÓN HOLÍSTICA SOBRE LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS

Debido a que en mi hipótesis afirmo que el Call Center es una herramienta agregadora de valor, me he propuesto como objetivo de este trabajo desarrollar un modelo que permita comprender de que manera las empresas pueden generar valor a sus consumidores a través de los productos o servicios que brindan.

Antes que nada, es importante explicitar cual es la definición de valor que se utilizará en este trabajo. Cuando nos referimos al valor de un producto o servicio, éste es el valor que le asigna el consumidor al mismo, no la empresa. O sea que la definición del valor está dada desde la perspectiva del consumidor y no del productor u oferente. Cuanto mayor valor logramos generar a nuestros clientes, mayores niveles de satisfacción generaremos en los mismos. A mayor nivel de satisfacción, lograremos aumentar la lealtad y el índice de retención de clientes. Todo esto impactará directamente en aumentando nuestras ventas y por ende, generando un incremento de nuestras ganancias.

Brindar un mayor valor a los consumidores que el que puede generar nuestra competencia, implica ser mas competitivos, y es sin duda un requisito para poder crecer de manera sustentable a lo largo del tiempo.

A través de este nuevo modelo que desarrollaré a continuación, podremos comprender por qué las ventajas generadas por la implementación de un Call Center, generan valor a los productos y servicios de una empresa, y por ende a sus clientes.

Para construir este nuevo modelo, me he basado en otros modelos ya desarrollados, aceptados y utilizados a nivel mundial. Por lo cual, mi objetivo es tomar herramientas o modelos ya comprobados y aceptados para poder generar un cuerpo teórico más amplio que nos permita comprender de que manera las empresas generan valor a sus clientes.

El primer modelo que he decido tomar es el ACSI model o American Customer Satisfaction Index Model (ACSI, 2001). El ACSI model es un conjunto de relaciones causales que permiten medir el valor percibido por los consumidores y el valor esperado o

las expectativas de los mismos. Estas dos variables se miden en base a encuestas que se realizan directamente a los consumidores.

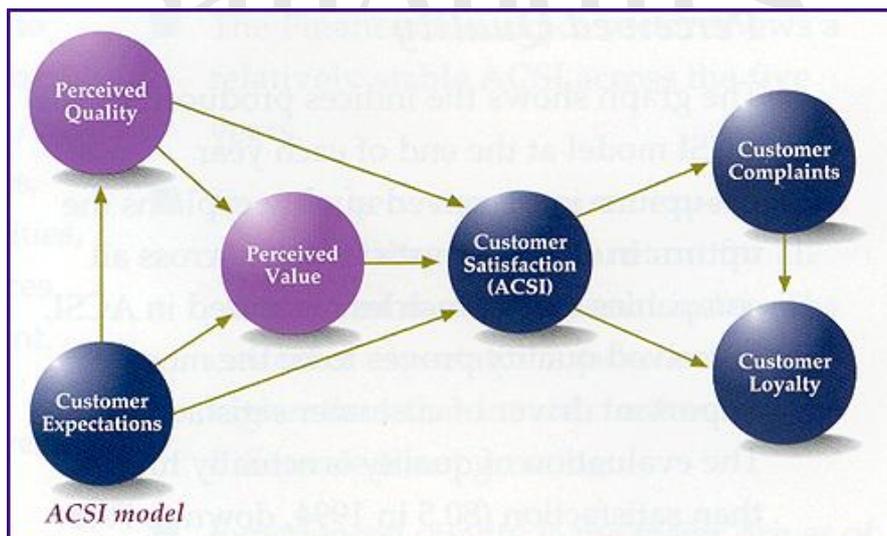
El modelo define el valor generado por la empresa como:

$$\text{VALOR GENERADO} = \text{VALOR PERCIBIDO} - \text{VALOR ESPERADO}$$

Utilizando este modelo se cuantifica cuál es el nivel de satisfacción que poseen los clientes de una empresa privada, un ente público o inclusive una industria completa. A mayor valor agregado por la empresa, mayor será el nivel de satisfacción por parte de sus clientes.

Luego, el modelo también muestra como la satisfacción del consumidor influye en la cantidad de quejas de los consumidores y en su lealtad (medida en base a la tolerancia a los cambios de precio y en base al índice de retención de clientes). El índice de retención, junto al de repetición de compra, permiten calcular el valor financiero, por ejemplo en dólares, de cada cliente. O sea, medir el valor de los clientes como un activo a largo plazo. A través de este calculo el ACSI permite calcular el valor actual neto de la base de clientes de una empresa, como un activo a largo plazo. A continuación podemos ver el gráfico conceptual del ACSI Model.

Figura 2: El Modelo ACSI (American Customer Satisfaction Index)



Fuente: www.acsi.asq.org

Este modelo es utilizado por el CAM ó Customer Asset Management, herramienta a través de la cual se mide como impacta en los resultados financieros el hecho de lograr aumentar el índice de satisfacción de los de clientes.

Sin embargo, para construir el modelo de análisis de generación de valor, solo tomaré del ACSI Model la ecuación que permite calcular el valor generado por las empresas, desde la perspectiva del consumidor:

$$\text{VALOR GENERADO} = \text{VALOR PERCIBIDO} - \text{VALOR ESPERADO}$$

Una vez que comprendemos como se calcula el valor generado o agregado desde la perspectiva del consumidor, sabemos que la única manera de lograr agregar valor es logrando que el valor percibido por los consumidores sea mayor al valor esperado. Por ende, debemos lograr aumentar el valor percibido ó bajar las expectativas de los consumidores para poder generar valor.

Para comprender como las acciones de las empresas afectan al valor percibido por el consumidor, he decidido tomar un modelo que estudia el valor desde un punto de vista absoluto. Este modelo consiste en una formula cualitativa que permite analizar cuales son los componentes del valor percibido. Estos componentes de valor son enumerados y desarrollados por Krajewski y Ritzman en su libro “*Operations Management*” (1995: 36). Este modelo es totalmente complementario con el ACSI Model, ya que describe los componentes que deben ser medidos en las encuestas a los consumidores, para evaluar el valor percibido y el valor esperado. La formula de valor es la siguiente:

$$\text{VALOR PERCIBIDO} = \text{Calidad} + \text{Servicio} + \text{Customización} + \text{Flexibilidad ante la demanda} + \\ + \text{Capacidad de resolver contingencias} - \text{Costos} - \text{Ciclos de tiempo}$$

Esta fórmula nos muestra que cuando aumentamos la calidad de un producto o mejoramos el servicio al cliente, como ambos componenetes están sumando, logramos aumentar el valor percibido. A su vez, cuando logramos adaptar el producto a medida de las necesidades de los clientes (customización) y cuando somos suficientemente flexibles para soportar cambios en la demanda sin bajar nuestro estándar de calidad y servicio al cliente (flexibilidad), en ambos casos volvemos a aumentar el valor percibido. Otras formas de

lograr esto son disminuir los costos para el cliente (precio y costo de adquisición) o disminuir los ciclos de tiempo, que implica que tanto la entrega de los productos, como el nivel de respuesta hacia el consumidor, sean más rápidos. Por último, estar preparados para resolver contingencias de manera exitosa, es un factor muy apreciado por los consumidores, y por lo tanto un importante generador de valor percibido.

4.1 Modelo Integral de Generación de Valor

Hasta ahora sabemos cual es la formula para calcular el valor agregado y cuales son los factores que logran aumentar o disminuir el valor percibido, pero ¿tienen las empresas control sobre las expectativas de los consumidores para poder influir sobre las mismas? Si de alguna manera las empresas pueden lograr bajar las expectativas de los consumidores, podrán agregar valor sin necesitar aumentar el valor percibido en gran cuantía.

Para responder esta pregunta es necesario que respondamos primero otras preguntas: ¿Por qué uno espera que la calidad de un auto Mercedes Benz sea mayor a la de un Fiat? ¿Por qué uno espera recibir un mejor servicio en un vuelo de American Airlines que cuando vuela por Aerolíneas Argentinas? ¿Por qué uno espera pagar menos cuando compra un reloj marca Casio, que cuando compra uno marca Rolex? En todos estos casos, las expectativas de los consumidores se ven afectadas por las experiencias previas que tuvieron con estas compañías o por experiencias previas de otros consumidores, de las cuales ellos escucharon. Por lo cual, las empresas terminan afectando las expectativas de los consumidores en base al valor que hayan generado a los mismos.

Esto implica que cuanto mayor valor genere una empresa, mejores serán las experiencias de los consumidores, por lo cual aumentarán sus expectativas con respecto al valor que recibirán por seguir comprando los productos o servicios de dicha compañía. Parte de la estrategia de la empresas competitivas para poder generar importantes barreras de entrada es aumentar constantemente las expectativas de los consumidores. De esta manera logran aumentar el grado de competitividad de su industria, lo cual hace que sus competidores tengan que esforzarse cada vez mas para generar valor a los consumidores. Cuanto más competitiva sea una empresa, mas dura va a ser la competencia para los demás competidores. Esto se debe a que No solo sus clientes experimentan directamente el nivel de valor que genera la empresa, sino que la satisfacción de los mismos hace que la

publicidad boca a boca positiva permita que el resto de los consumidores se enteren del nivel de valor que generan los productos o servicios de dicha compañía. Los autores Heskett, Sasser y Hart escribieron un libro llamado *Breakthrough Services*, donde se dedicaron a estudiar y a investigar de manera muy profunda por cinco años en catorce industrias diferentes, cómo ciertas empresas lograban ser líderes indiscutidas en su industria de una manera sustentable en el tiempo. Una de sus conclusiones es que las empresas competitivas constantemente aumentaban el valor que generaban a sus clientes para obligar a sus competidores a adaptarse a las nuevas exigencias o a fracasar (Heskett et al., 1990: 68).

Por lo tanto, la experiencia que tienen los consumidores con una determinada empresa, ya sea de manera directa (al comprar sus productos o servicios) o de manera indirecta (gracias a la publicidad boca a boca positiva o negativa) es un factor que afecta directamente en las expectativas o valor esperado de los consumidores. Lo autores del libro *Breakthrough Services*, también llegaron a la conclusión en su investigación que las experiencias que le generaban alto valor agregado al consumidor, lograban que las expectativas del mismo para futuras compras aumenten No solo con resepecto a la misma compañía sino también con respecto a sus competidores. Los autores definen que, en el caso de los servicios, brindar un servicio de alto valor agregado es la mejor competencia que puede tener una empresa ya que la obliga a tener que mejorarse continuamente (Heskett et al., 1990: 7).

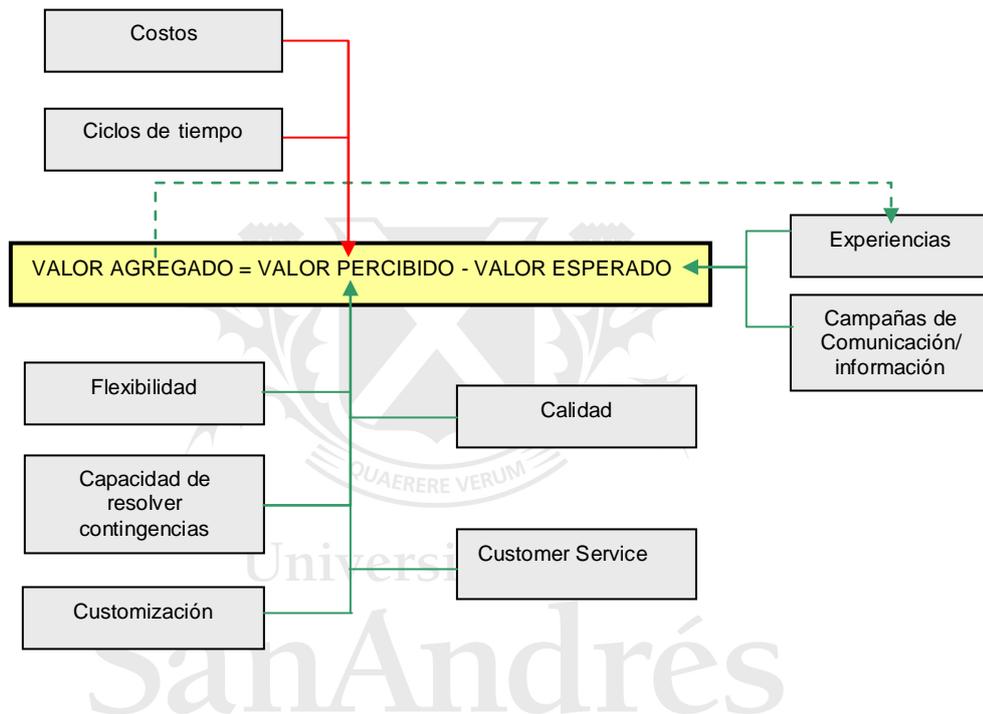
Por lo tanto, la variable “experiencia” genera un circuito de realimentación entre el valor generado por la compañía y el valor esperado. Cuanto mayor sea el valor generado, mejor será la experiencia, mayores serán las expectativas, y viceversa. Esto nos permite comprender que el valor generado por un empresa es un concepto completamente dinámico que se va redefiniendo continuamente a partir No solo del valor percibido que logren generar las empresas, sino también a partir del valor finalmente generado, el cual afecta sobre las expectativas.

Por otro lado, el modelo que he desarrollado también incluye otro elemento que influye sobre el valor esperado, que son las campañas de comunicación que realizan las empresas. Las publicidades que realizan las empresas les permite expresar a los consumidores que tipo de expectativas quieren que tengan acerca de sus productos o servicios. Cuando Carrefour promete “el precio más bajo o le devolvemos la diferencia” el consumidor esperará encontrar en Carrefour los precio más bajos. Cuando Correos Argentinos publicita

que es el mejor correo de la Argentina, automáticamente aumenta las expectativas de los consumidores con respecto al nivel de valor que van a recibir cuando utilicen los servicios de la compañía.

A continuación podremos ver como quedaría esquematizado el modelo de generación de valor en base a los elementos y factores ya mencionados:

Figura 3: El modelo integrador de generación de valor



Observación: Los enlaces en color verde indican una relación de refuerzo positiva entre las variables, mientras que aquellos de color rojo indican una relación de refuerzo negativa.

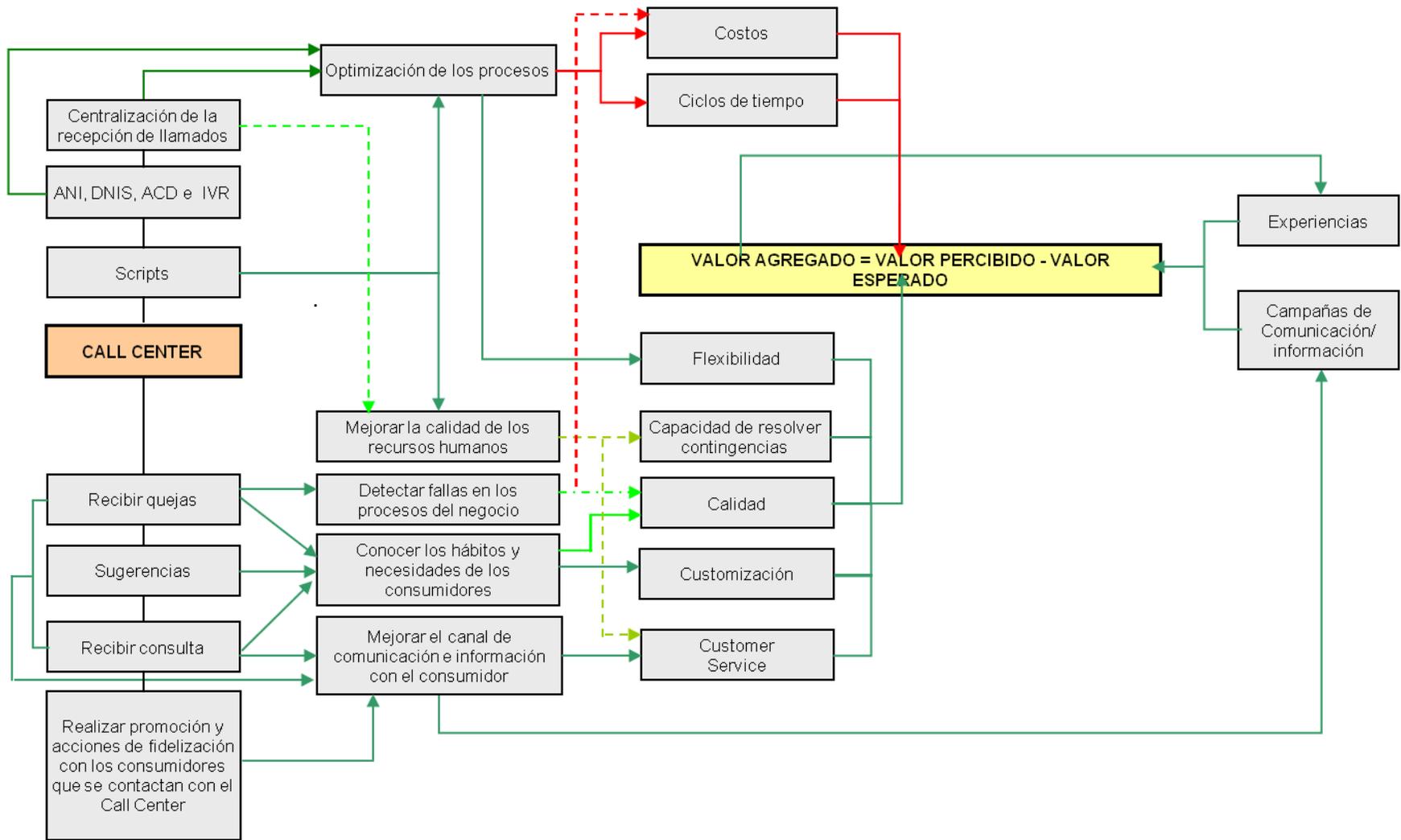
Finalmente, para completar el modelo antes expuesto es importante comprender bajo que situaciones o con que acciones pueden las empresas lograr afectar los componentes del valor recibido por los clientes. O sea, de que manera pueden aumentar la calidad de sus productos, mejorar el servicio al cliente, disminuir los ciclos de tiempo, etc.

Los elementos descriptos a continuación tratan de englobar todas las situaciones y acciones posibles:

- a. **Optimización de los Procesos de la empresa:** permite disminuir los costos de la empresa y por ende del consumidor y/o reducir los ciclos de tiempo y/o aumentar la flexibilidad que tiene la empresa ante los cambios en la cantidad de productos o servicios demandada.
- b. **Mejorar la calidad de los recursos humanos:** genera una mejora en la capacidad de la empresa resolver contingencias y/o mejorar la calidad del servicio al cliente (customer service)
- c. **Detectar fallas en los procesos del negocio:** Esto implica poder tener un feedback desde el mercado para poder detectar a tiempo las fallas en los procesos del negocio. Permite aumentar la calidad y reducir los costos por fallas en los procesos.
- d. **Conocer las necesidades y preferencias del consumidor:** le permite a la empresa desarrollar productos o servicios adaptados a las necesidades y preferencias del consumidor (customizados) y/o aumentar la calidad de los productos o servicios brindados, ya que la calidad de un producto es igual a la calidad percibida por los consumidores, y conocer las preferencias de un consumidor permite saber cuáles son los atributos que más valoran.
- e. **Mejorar el canal de comunicación e información con el consumidor:** da la posibilidad de mejorar el servicio al cliente, al darle un canal para transmitir sus inquietudes, quejas o sugerencias a la empresa, y/o permite realizar acciones de comunicación e información hacia el consumidor, para lograr cierta imagen de la empresa en la mente del consumidor.

El modelo completo puede observarse en la siguiente página:

Figura 3: El modelo integrador de generación de valor (completo)



5. CAPITULO IV: RECAPITULACIÓN DE LAS VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN CALL CENTER Y APLICACIÓN DEL MODELO DINÁMICO DE GENERACIÓN DE VALOR. CONCLUSIONES FINALES.

El objetivo de este capítulo es recapitular sintéticamente todas las ventajas de implementar un Call Center que ayude a cumplir con las expectativas de los consumidores, y utilizaré para analizar cada ventaja las lógicas causales del Modelo Integral de Generación de Valor para demostrar cada una de las ventajas generen valor a los productos o servicios de la empresa que implemente el Call Center. Por lo cual, toda la lógica que presentaré a continuación esta basada en modelo previamente desarrollado. Finalmente, presentaré un gráfico que incluya al Modelo Integral de Generación de Valor y su aplicación a las ventajas que se generan al implementar un Call Center.

5.1 Ventajas Operativas

1. El Call Center brinda un canal de comunicación para las quejas e inquietudes de los consumidores facilitando la su comunicación con la empresa. Por lo tanto, poder recibir quejas y consultas, de una manera sistemática y eficiente, llevara a mejorar el canal de comunicación e información con el consumidor. Utilizando el modelo podemos ver que esto lleva a:
 - a. mejorar el customer service al escuchar y mostrar interés por las quejas y consultas de los clientes. El aumento del customer impacta positivamente en el valor percibido, aumentando finalmente el valor agregado por la empresa.
 - b. mejorar la comunicación con el consumidor. Poder escuchar las quejas e inquietudes de los consumidores le da la oportunidad a la empresa de informar con precisión sobre las bondades del producto o servicio, para si es necesario poder ajustar las expectativas del consumidor a la realidad. En SCJohnson ocurría frecuentemente que el consumidor estaba insatisfecho con un producto porque pensaba que sus funcionalidades eran diferentes a las que realmente tenia. Esta falta de información de los consumidores afecta sus

expectativas, si ajustamos sus expectativas a la realidad, aumenta nuestra capacidad de poder generar valor

2. Otra de las ventajas operativas de implementar un Call Center es que, a través de las quejas recibidas, sirve como fuente de información para:
 - a. detectar a tiempo problemas de producción, distribución u otros aspectos del negocio. Esto lleva a conocer las fallas en los proceso del negocio, que a su vez nos permite aumentar la calidad de los productos y bajar los costos de producción, al poder detectar los problemas a tiempo. Si logramos bajar lso costos o aumentar la calidad, ambos caminos nos permiten generar valor a los productos y servicios de la empresa.

3. Los números avances tecnológicos que se han realizado en el campo de las telecomunicacion y la informática, permiten que los Call Centers utilicen ciertas tecnologías ya explicadas, como ser el ANI, DNIS, ACD e IVR. Estas tecnologías permiten: hacer más eficiente el proceso de recepción de llamados (reduciendo el tiempo de los llamados y organizándolo) y el proceso de solución de problemas con el consumidor (acelerando y eficientizando la solución de los problemas) . Todo esto lleva a lograr optimizar los procesos del negocio. Este grado de mayor eficiencia en los procesos genera:
 - a. Una disminución en los costos ya que se logra reducir el uso de insumos y recursos humanos.
 - b. Una disminución en los ciclos de tiempo ya que los procesos son más rápidos, al igual que los tiempos de respuesta hacia los consumidores.
 - c. Flexibilidad ante la demanda, sobretodo en un servicio, ya que dicha eficiencia se traduce en poder atender una mayor cantidad de clientes con el mismo nivel de calidad y servicio, o aun mejor. Para mucha compañías de servicios, como ser una aseguradora de vehiculos, implementar un Call Center inclusive No solo le permite mejorar su calidad y customer service, sino también ampliar la capacidad de atención al público.

Las tres consecuencias de las ventajas operativas que generan los avances tecnológicos, a su vez generan un aumento del valor percibido, lo cual repercute positivamente en el valor generado por la empresa.

5.2 Ventajas Comerciales

4. La posibilidad de poder tener un canal para recibir las quejas y las sugerencias de los clientes nos permite detectar a tiempo los conflictos entre los productos de la empresa y los hábitos de uso de los consumidores. Esto implica poder conocer mejor los hábitos y necesidades de los consumidores, lo cual nos da la posibilidad de:
 - a. tener la suficiente información para ofrecer productos o servicios más customizados, lo cual aumenta el valor percibido, y por ende el valor agregado. Esto aumentaría el potencial de éxito de los nuevos productos lanzados.
 - b. poder aumentar la calidad de los productos, ya que la calidad de un producto es siempre igual a la calidad percibida por el consumidor. Si la empresa conoce los gustos del consumidor ó los atributos que más valora, podrá focalizarse en los mismos para aumentar la calidad percibida por el consumidor, o sea la calidad del producto. Esto a su vez aumenta el valor percibido, lo cual repercute en un aumento del valor generado por la empresa.
 - c. Poder aumentar el potencial de éxito con los nuevos productos que se desarrollen, al poder utilizar la mejor comprensión de las necesidades de los clientes, y además poder usar la base de datos del Call Center para realizar muestreos y pruebas del nuevo producto antes de fabricarlo masivamente (aumentando nuestro conocimiento sobre las necesidades y hábitos del consumidor) . Esto genera un aumento en la calidad percibida de los productos y en la capacidad de customización de la empresa. De ambas maneras se termina agregando valor.

5. La base de datos de los clientes que llaman al Call Center puede ser utilizada para:
 - a. Enviar a los consumidores información significativa sobre los productos o servicios de la empresa para poder así influir en su proceso de decisión de comprar. Esto llevará a mejorar el canal de comunicación/información hacia el consumidor. Como hemos explicado anteriormente, esto lleva a que la empresa pueda finalmente generar mayor a valor a sus clientes.
 - b. Realizar programas de fidelización para conseguir la lealtad de los consumidores, como por ejemplo mandar una tarjeta con felicitaciones a todas las madres que tengamos cargada en la base de datos, en el día de la madre. Esto también llevaría a mejorar el canal de comunicación con el consumidor, finalmente llevando a aumentar el valor que genera la empresa a sus clientes.

5.3 Ventajas Organizativas

6. Centralizar la recepción de llamados en un solo lugar físico permite:
 - a. Un mejor control sobre la calidad en la recepción de llamados.
 - b. Que los operadores puedan compartir información con mayor facilidad.
 - c. Detectar con mayor facilidad y rapidez los problemas recurrentes para poder desarrollar soluciones para los mismos.

Estas 3 ventajas organizativas de implementar un Call Center, generará un importante mejoramiento de la calidad de los recursos humanos que reciben los llamados. EL mayor control, eficiencia y agilidad en el uso de la información, permitirá que estos recursos humanos estén mejor preparados para resolver contingencias o problemas que puedan ocurrir. Esto implica que aumentará el valor percibido por los consumidores, ya que contarán con respuestas rápidas y efectivas a sus problemas. Por otro lado, la mejor calidad de recursos humanos generará un mejor servicio al cliente, aumentando otra vez el valor percibido por los consumidores. El mejoramiento en el servicio al cliente y en la capacidad de

resolución de contingencias, generan un aumento en el valor percibido y por ende en el valor generado por la empresa.

7. La utilización de scripts o guiones de diálogo lleva a una homogeneización de las respuestas que los operadores brindan a los consumidores. Automatizar las respuestas permite solucionar problemas o responder consultas de una manera más eficiente. Esta optimización del proceso de recepción de llamados permite bajar los costos del Call Center y reducir los tiempos de respuesta a los consumidores. Ambos factores generan un aumento en el valor percibido por el consumidor y por ende en el valor agregado por la empresa.

Por otro lado, los scripts permiten efficientizar la capacitación de los nuevos operadores que entren a trabajar en el Call Center. Esto es un aporte muy importante ya que la rotación en los Call Centers suele ser muy alta y por ello es clave tener un proceso de capacitación eficiente. Esto llevará a mejorar la calidad de los recursos humanos, lo cual generará un plantel de personas mejor preparadas para resolver contingencias y atender cordialmente y eficazmente al consumidor. Ambos factores generan un aumento en el valor percibido y por ende en el valor generado por la empresa hacia sus clientes.

8. Otra ventaja organizativa de implementar un Call Center, que genera una mejora en la calidad de los recursos humano, lo cual finalmente termina aumentando el valor generado por la empresa, es que un Call Center trabajar con gente especialmente entrenada y especializada en su principal función de comunicarse con el consumidor.

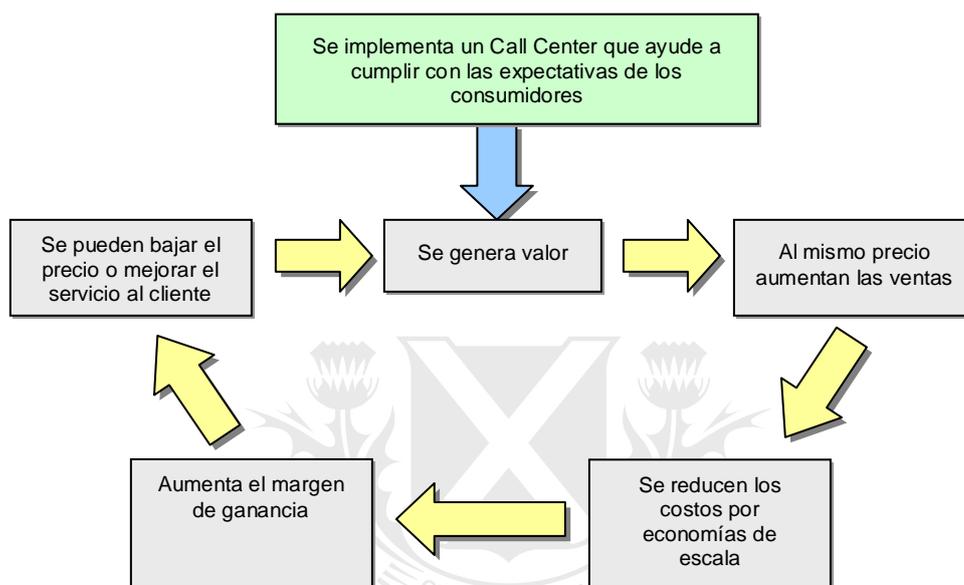
5.4. Conclusiones Finales

Utilizando el modelo dinámico de valor pudimos ver como las ventajas operativas, comerciales y organizativas de implementar un Call Center, terminaban aumentando el valor generado por la empresa a sus clientes.

Al demostrar mi hipótesis, puedo también demostrar que las empresas que implementen un Call Center que ayude a cumplir con las expectativas de los consumidores, podrán entrar

dentro del círculo virtuoso denominado por Heskett, Sasser y Hart (1990:4) como "el ciclo de realimentación del servicio", cuyo gráfico se muestra y explica a continuación.

Figura 4: El ciclo de realimentación del servicio

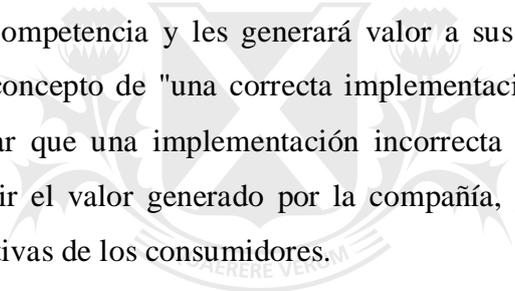


Fuente: Heskett, Sasser, Hart – *Service Breakthroughs*

Si una empresa logra aumentar el valor de sus productos o servicios implementando correctamente un Call Center; manteniendo el precio constante, entonces aumentarían las ventas porque ofrecería un mayor valor al mismo precio. Un aumento en el valor de sus productos o servicios le permite a la empresa reducir sus costos debido a las economías de escala generadas por el aumento en las ventas, y por ende, aumentar su margen de ganancia. La empresa podrá optar entre bajar sus precios (aumentando de esta manera nuevamente el valor que los productos o servicios generan al consumidor), manteniendo su margen de ganancias fijo y beneficiándose de un aumento en las ventas; ó mejorar el servicio al cliente y cobrar un premium price, generando un mayor margen de ganancias. Ambas opciones permiten nuevamente aumentar el valor de los productos o servicios lo cual genera mayores ventas. Estas ventajas generan economías de escala lo cual lleva a reducir los costos y a fomentar el círculo virtuoso que le permitirá a la empresa tener un

crecimiento sostenido. Por lo tanto, la implementación de un Call Center No solo es una herramienta que genera valor a los productos o servicios de una empresa, sino que además la introduce en un círculo virtuoso de mejoramiento continuo.

Es importante comprender que implementar un Call Center No solo es una manera de aumentar el valor de los productos actuales de la compañía, sino que también es una forma de generar mayor valor que será captado por los productos futuros de la empresa. O sea, luego de implementar un Call Center si la empresa lanza nuevos productos, estos tendrán un premium al estar respaldados por una excelente atención al consumidor. Por lo tanto, un Call Center bien implementado es una inversión (no un costo como lo consideran muchas empresas) que rinde su frutos a corto y a largo plazo. Algunas empresas consideran que implementar un Call Center es hacerle un favor a los consumidores sin darse cuenta que se están haciendo un favor a ellos mismos; están invirtiendo en una ventaja competitiva que los diferenciará de la competencia y les generará valor a sus productos o servicios. Es importante recalcar el concepto de "una correcta implementación" de un Call Center, ya que no debemos olvidar que una implementación incorrecta de un Call Center llevará directamente a disminuir el valor generado por la compañía, ya que no podrá ayudar a cumplir con las expectativas de los consumidores.



Universidad de
San Andrés

6. CAPITULO V: COMENTARIOS FINALES. ¿QUÉ PASA CUANDO EL CALL CENTER DEJA DE SER UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA UNA EMPRESA?

Es importante no analizar el fenómeno del Call Center como un concepto estático, ya que el mercado de Call Centers evoluciona alterando continuamente las reglas de juego, lo cual lo torna en un concepto dinámico. Lo que hoy representa un Call Center bien implementado y de alta tecnológica, el día de mañana puede ser un Call Center que, con relación a la implementación y tecnología del resto de los Call Centers, puede ser de muy pobre calidad. A medida que el mercado de Call Centers evoluciona las reglas del juego se tornan más exigentes y diferenciarse es cada vez más difícil. En la Argentina el mercado de Call Centers todavía no está maduro ya que la mayoría de las empresas parecen no comprender la importancia de un Call Center como herramienta estratégica y los consumidores tampoco comprenden que significa un Call Center ni cuáles son los beneficios que ellos tienen al utilizarlos. Sin embargo, esto representa un momento muy interesante para implementar un Call Center ya que la escasez de Call Centers bien implementados en el país, ocasiona que implementar un buen Call Center genere una ventaja competitiva muy importante que terminará generando un gran valor a los productos o servicios de la empresa.

Estados Unidos es un caso donde el mercado de Call Centers está bastante más maduro y el Call Center es una herramienta que no solo utilizan las grandes y medianas empresas, sino que el abaratamiento de la tecnología cada vez lo hace más accesible para las pequeñas empresas. A medida que el mercado de Call Centers se va desarrollando y es cada vez mayor el número de empresas que lo implementan, es más difícil diferenciarse. Las ventajas de implementar un Call Center que he mencionado ya no son ventajas competitivas debido a que la mayoría de las empresas tienen las mismas ventajas entre sí.

Por lo tanto, implementar un Call Center no le permite diferenciarse a la empresa de la competencia. Sin embargo, esto no nos marca el fin del concepto del Call Center, sino que nos marca la necesidad de redefinir el concepto de Call Center para lograr diferenciarse otra vez de la competencia. El factor de diferenciación ya no consiste en implementar o no un Call Center, sino que consiste en la calidad o la forma de implementación y en el rol o función que se le asigna al Call Center.

Con respecto a cual es la nueva función o rol que se le puede asignar a un Call Center para revitalizarlo como ventaja competitiva, esto nos lleva a pensar cuales pueden ser las posibles funciones de un Call Center en los próximos cinco años.

Una tendencia todavía no muy desarrollada es la fusión del Call Center con la Internet. Esta fusión puede ser uno de los detonantes del crecimiento del e-commerce. Un problema recurrente para los comerciantes de las Web es que por más atractiva que sean sus páginas y por mas bien diseñada que estén, los consumidores que navegan por sus páginas son reacios a realizar a comprar en ellas. La desconfianza de la gente que no se atreve a pasar sus números de tarjeta por la Web y las complicaciones que a veces implica recorrer las páginas de Web, son dos factores que se podrían resolver si el consumidor tuviese un agente que le brinde ayuda en forma on-line. La fusión de los Call Centers y las páginas de Web permitirá que el navegante al apretar un icono de ayuda e ingresando su número de teléfono reciba un llamado de un agente de un Call Center que podrá asistirlo en su compra en forma on-line ya que podrá ver en su computadora la página donde el navegante encuentra problemas. Si el navegante tiene una sola línea tendrá que desconectarse de Internet para recibir el llamado del operador. Si el navegante tiene una computadora muy potente ya esta en capacidad de utilizar uno de los avances más recientes que permite en fusión de Call Centers e Internet: el Web talk. Este consiste en un servicio de ayuda en vivo a través de la Web utilizando un protocolo de Internet por el cual el consumidor y el operador se hablan directamente a través una PC multimedia sin necesidad de usar el teléfono. Sin embargo, el impedimento actual a esta tecnología es el gran ancho de banda que necesita para funcionar. Seguramente a medida que la tecnología avance y se abaraten los costos, el teléfono no se usará mas y las personas hablaran por la computadora. Esto llevará a que el Call Center se fusione completamente con una página de Web por la cual los consumidores podrán ingresar para plantear sus inquietudes, quejas o sugerencias.

Otra función que podría desarrollar el Call Center sería el de centralizar un sistema de información y de feedback interno a la empresa. Así como el Call Center brinda y recolecta información externa a la empresa, esta función se podría complementar con una función interna para que los empleados de una organización puedan plantear sus quejas, dudas y sugerencias acerca de los aspectos más cruciales de la empresa. Esto mismo se realiza en las empresas cuando se le pide al personal que evalúe en que áreas de la empresa hay oportunidades de optimizar. Sin embargo, centralizar este proceso y sistematizarlo puede lograr que se torne más productivo.

Estas funciones y otras van a ir sumándose a las funciones in-bound y out-bound actuales de un Call Center. De esta manera el concepto, función y estructura de un Call Center va ir cambiando aunque la idea básica va a ser siempre la misma: tratar de ser un medio de comunicación lo más directo y dinámico posible entre las empresas y el mercado.



Universidad de
San Andrés