



**UNAPÉC**  
**UNIVERSIDAD APÉC**

**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:**

**Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título:**

“Propuesta de mejora al proceso de servicio integral de clientes de la empresa en la ciudad de Santo Domingo. Caso: Nearshore Call Center Services, S.R.L (NCCS), Año 2016”

**Postulante:**

Gloria Mariela Jiménez Jourdain

**Matrícula:** 2014-2753

**Asesor:**

Edda Freites Mejía, MBA

**Santo Domingo, R.D.**

**Agosto 2016**

## RESUMEN

Esta investigación estuvo enfocada en la identificación de posibles mejoras al proceso de administración de los clientes de Nearshore Call Center Services, SRL. Esto surge por la necesidad de diseñar procesos que permitan alcanzar las metas de ventas anuales proyectadas para los próximos 5 años, pero con la premura de reflejar mejoras en las actividades operativas llevadas a cabo por Nearshore durante el año 2016. La estandarización de los procesos relacionados a la administración de los clientes, tanto existentes como potenciales, es el punto de partida y a su vez, el análisis del proceso que utiliza la empresa actualmente para la gestión de sus clientes, es la base para el planteamiento de la propuesta de mejora que impulso esta investigación. En adición a esto, se estableció que los centros de contacto forman parte importante del sector zona franca de la República Dominicana, mismo que con las ventajas que ofrece ha permitido que continúe la senda de crecimiento del subsector de los centros de contactos, lo cual permitirá aumentar los beneficios netos del grupo de empresas que lo componen, siempre y cuando se adopten nuevos modelos de la calidad. La metodología empleada en esta investigación se enfocó en el uso del método de la observación, el método de inductivo y deductivo y el método de análisis y síntesis. Se empleó la herramienta de la entrevista en profundidad, la cual permitió validar las debilidades existentes en la empresa y las posibles razones de las mismas. Esta investigación tuvo como hallazgos más relevantes, que la empresa actualmente no posee un proceso definido para el administrar sus clientes y mucho menos cuenta con la estructura funcional necesaria, lo cual fue validado por el experto al cual se le aplicó la entrevista en cuestión. Es por ello que la propuesta de mejora del proceso de gestión integral de los clientes representa actualmente una posible estrategia a ser aplicada por Nearshore, para lograr crear un proceso operativo que aumente el beneficio neto y por ende, las posibilidades de alcanzar las metas de ventas establecidas.

# TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....Pág.01

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE CONTACTO A NIVEL GLOBAL Y EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

1.1	Antecedentes históricos de los call centers o centros de contacto.....	Pág.03
1.2	Antecedentes investigativos relevantes para el desarrollo de la propuesta de servicio integral.....	Pág.16
1.2.1	Enfoque convergente: Servicio y Calidad.....	Pág.16
1.2.2	Enfoque en la administración de los procesos.....	Pág.17
1.2.3	Enfoque en la reingeniería. ....	Pág.18
1.2.4	Replanteamiento de un plan de negocios.....	Pág.19
1.3	Antecedentes del sector zona franca en República Dominicana.....	Pág.20
1.3.1	Aspectos relevantes de la ley de zonas francas en la República Dominicana.....	Pág.22
1.3.2	Función del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.....	Pág.27
1.4	Antecedentes de los centros de contactos o call centers en República Dominicana.....	Pág.32
1.5	Proceso de producción de los centros de contacto.....	Pág.39
1.5.1	Componentes claves de un centro de contacto.....	Pág.43
1.5.2	Cartera de servicios de un centro de contacto.....	Pág.46
1.5.3	Gestión del rendimiento.....	Pág.47
1.6	Importancia económica de la industria de los centros de contacto en República Dominicana.....	Pág.51
1.7	La atención al cliente en el siglo XXI.....	Pág.56
1.8	Perspectivas Sobre Nuevas Inversiones.....	Pág.58

## **CAPÍTULO II, LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE CONTACTO DOMINICANOS, CASO NEARSHORE CALL CENTER SERVICES (NCCS) Y SU CARTERA DE SERVICIOS, AÑO 2016.**

2.1	Antecedentes históricos de Nearshore Call Center Services (NCCS).....	Pág.60
2.1.1	Misión.....	Pág.63
2.1.2	Visión.....	Pág.63
2.1.3	Filosofía de la empresa.....	Pág.63
2.1.4	Cartera de servicios de la empresa.....	Pág.64
2.1.5	Logo de la empresa (Ilustración 3).....	Pág.67
2.2	Tipos y métodos de estudio de la investigación.....	Pág.68
2.2.1	Técnicas de la investigación.....	Pág.69
2.3	Levantamiento de información.....	Pág.70
2.3.1	Centro de Contacto Teleperformance.....	Pág.70
2.3.2	Centro de Contacto Convergys.....	Pág.72
2.4	Presentación del modelo del cuestionario.....	Pág.74
2.4.1	Presentación de los resultados de la entrevista en profundidad.....	Pág.76
2.4.2	Análisis y síntesis de los resultados de la entrevista realizada.....	Pág.83

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SERVICIO INTEGRAL DE CLIENTES DE LA EMPRESA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. CASO: NEARSHORE CALL CENTER SERVICES, S.R.L (NCCS), AÑO 2016.**

3.1.1	Propuesta estructura del plan de negocios.....	Pág.86
3.1.2	Misión actual de la empresa.....	Pág.88
3.1.3	Propuesta misión de la empresa.....	Pág.88
3.1.4	Propuesta de creación de un departamento comercial.....	Pág.89
3.1.5	Propuesta elaboración de un manual de políticas y procedimientos.....	Pág.92
3.2	Conclusiones de la investigación.....	Pág.93
3.3	Recomendaciones.....	Pág.94

Bibliografía.....Pág.96  
Anexos.....Pág.97

# LISTA DE ILUSTRACIONES

## **Ilustración 1**

Periódico, The Birmingham (1965). Historia de los centros de contacto. Reino Unido.

## **Ilustración 2**

Periódico, The Birmingham (1965). Historia de los centros de contacto. Reino Unido.

## **Ilustración 3**

Imagen del logo de Nearshore Call Center Services. Recuperada el día 31 de Marzo 2016 de la página web: [nearshore.cc](http://nearshore.cc)

## **Ilustración 4**

Imagen del logo de Teleperformance. Recuperada el día 27 de Julio 2016 de la página web: <https://www.teleperformance.com/en-us/>

## **Ilustración 5**

Imagen del logo de Convergys. Recuperada el día 27 de Julio 2016 de la página web: <http://www.convergys.com/>

## **Ilustración 6**

Imagen del organigrama del departamento comercial. Autoría de Gloria Jiménez, postulante de la presente tesis, realizada en Julio 2016.

## LISTA DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1**

Empresas del subsector call center por país de origen del capital. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 2**

Subsector call centers en el total de empresas. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 3**

Empresas del subsector call centers por tipo de administración del parque. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 4**

Empresas del subsector call centers en zonas francas por región. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 5**

Comparativo importaciones de zonas francas por actividad (2014-2015). Imagen contenida en el censo económico sector zona franca 2015. Banco Central de la República Dominicana. Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.bancentral.gov.do/>

### **Gráfico 6**

Subsector call centers en la inversión total acumulada. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web:

<http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 7**

Empresas del subsector call centers en zonas francas, por año 2004-2015. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 8**

Evolución del empleo del subsector call centers en zonas francas, por año 2004-2015. Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Gráfico 9**

Empleos proyectados por las empresas del subsector call centers aprobadas Imagen contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

## LISTA DE TABLAS

### **Tabla 1**

Evolución principales variables del subsector call centers en zonas francas 2004-2015. Tabla contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Tabla 2**

Salario promedio semanal pagado en el subsector call centers de zonas francas por parque, año 2015. Tabla contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Tabla 3**

Inversión acumulada en el subsector call centers, por país de origen del capital 2015, en dólares de los estados unidos de américa. Tabla contenida en el informe del sector call centers (2015), elaborado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE). Recuperado en fecha Junio 2016, de la página web: <http://www.cnzfe.gob.do/>

### **Tabla 4**

Estructura de un plan de negocios para una empresa en marcha. Tabla contenida en el libro Plan de Negocios (2009). Autor: Weinberger Villarán, Karen. Perú.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco, en primer lugar a Dios todo poderoso por permitirme alcanzar esta meta que anhele durante varios años.

Agradezco a mi papá, Don Johnny por ser un gran apoyo y un motivador, que con el simple hecho animarme a continuar y seguir esforzándome hasta completar el programa, represento una gran columna para soportar las situaciones cuesta arriba que se presentaban. Gracias por darme la vida, por ser padre y madre, por siempre luchar por el bienestar de tus hijos.

Le agradezco a mi madre, Doña Gloria, que aunque hace 20 años, que no estas físicamente conmigo, me diste la vida y con tu partida a destiempo forjaste en mí una personalidad de guerrera. Durante el tiempo que pude tenerte, me mostraste las bondades de tener una madre presente y sobre todo, conocer lo que es el amor incondicional.

Agradezco a mis hermanos Miguel, Johnito y Julio, ustedes tres son mis pilares y mis apoyos incondicionales. Son mis modelos a seguir por el esfuerzo y la dedicación que ponen en todos sus proyectos.

Le agradezco a mi esposo, Marcial y mis hermosas hijas, Gloria y Alejandra por creer en mí y apoyarme este proyecto. A Doña Elsa, por cuidar de mis hijas como si fueran de ella mientras yo me ausentaba para asistir a clases.

Y por último, pero no menos importante, agradezco a mi jefe, el Lic. García, por su contribución en la elaboración de esta propuesta y a mis compañeros de clase por el equipo de trabajo que formamos durante este viaje tan enriquecedor.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a todas las madres que luchan por forjarse un camino como ente participativo de la fuerza laboral dominicana y que a la vez, tratan de mantener el equilibrio, la armonía y la paz en sus hogares. Que Dios nos permita tener salud para disfrutar del tiempo en presencia de los que amamos.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende como su nombre lo indica proponer una mejora en el proceso de gestión integral de Nearshore Call Center Services, SRL., para lo cual se ha estructurado en tres capítulos, que abarcan los aspectos más relevantes que permitirán obtener un panorama más amplio del tema, los hallazgos y la estructura propuesta.

De inicio se abordan de manera general los antecedentes de los centros de contacto como parte de la historia en el Reino Unido y los avances tecnológicos, que permitieron el establecimiento de esta industria de servicios como uno de los principales integrantes de la economía mundial. Es importante resaltar, que el crecimiento exponencial de este sector en la economía dominicana, se debió a los nuevos modelos de calidad implementados en las multinacionales, referentes a la reducción de los costos y el uso de recursos costo-efectivo. En este primer capítulo, podemos identificar qué aspectos favorecedores tiene la República Dominicana para las inversiones en este tipo de industria.

Hace apenas solo 15 años, el sector “call center” o centro de contacto, a través de la instalación de las zonas francas, surgió como participante preponderante de la economía dominicana y cuyo crecimiento ha continuado favoreciendo la balanza comercial del nuestro país, con la exportación de los servicios prestados por estos centros.

Posteriormente, se analiza la situación general de Nearshore Call Center Services, su proyección en el sector y la cartera de servicio que posee, siendo todo esto necesario, para lograr un entendimiento del ambiente de negocios existente en la empresa. Se llevó a cabo, un proceso de investigación integrado por la aplicación de una entrevista en profundidad al Director de Finanzas de la empresa, lo cual permitió determinar y validar los hallazgos relacionados a las debilidades existentes en el proceso de gestión

de los clientes y el modelo de negocios aplicado. Al abordar el tercer y último capítulo, nos encontraremos con las propuestas de mejora que fueron planteadas, con base en los resultados obtenidos de la investigación previa y considerando, la implementación de modelos de calidad de vanguardia que promueven la mejora continua de los procesos de una empresa.

# **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE CONTACTO A NIVEL GLOBAL Y EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

En este capítulo serán abordados los antecedentes de la industria global de los “call center” o centros de contacto, para poder entender el ambiente de negocios derivado del objeto de estudio de esta investigación, la evolución histórica y los aspectos principales tanto de los centros de contactos como de las zonas francas que potenciaron la inserción de este tipo de empresas en la República Dominicana.

## **1.1 Antecedentes históricos de los call centers o centros de contacto.**

Al igual que muchas tecnologías revolucionarias, el centro de contacto tiene un mito de creación, ya que al día de hoy, solo se han podido plantear teorías no concretas sobre el surgimiento de esta modalidad de negocios, a pesar del auge alcanzando en las últimas 3 décadas. Según la revista en línea call center helper, los centros de llamadas o centros de contacto como los conocemos hoy en día se originan con el surgimiento del dispositivo distribuidor automático de llamadas o ACD<sup>1</sup>, como su nombre lo indica es un dispositivo que permite la distribución de llamadas entrantes a un grupo específico de terminales que los agentes u operadores utilizan. Habitualmente, este instrumento es parte de los sistemas de Integración Computador-Telefonía o CTI<sup>2</sup>.

En el año 1973, la firma estadounidense Rockwell desarrolló (2011) el primer dispositivo distribuidor de llamadas para permitir a Continental Airlines ejecutar un

---

<sup>1</sup> Automatic Call Distributor, por sus siglas en inglés, Distribuidor Automático de Llamadas.

<sup>2</sup> Computer Telephony Integration, por sus siglas en inglés, sistema de integración.

sistema de reserva telefónica con llamadas en cola. La historia de cómo AT&T<sup>3</sup>, se negó a desarrollar el ACD porque "no hay un mercado para un dispositivo de este tipo" ya forma parte del folclore de los centros de contacto. El dispositivo ACD de Rockwell - El Galaxy, fue durante varios años, el único dispositivo en el mercado estadounidense, y es justo decir que Rockwell jugó un papel fundamental de la partera del establecimiento de los primeros centros de contacto reales en los EE.UU., pero incluso Rockwell subestima la importancia de este dispositivo en el establecimiento de la creciente industria de centro de llamadas en la década de los 90. Rockwell enterró El Galaxy y su equipo de desarrollo, en la División de Servicios de conmutación y aunque el Galaxy todavía era considerado como "El mejor de los mejores" otros fabricantes de dispositivos, tomaron el centro del escenario. De hecho, esto resultó ser pura estrategia de mercadeo. Rockwell, efectivamente, desarrollo su propio sistema ACD en 1973 y se instaló en ese año. Pero ciertamente no fue el primero. La afirmación de Rockwell a la primera instalación de ACD puede ser imprecisa, pero eran sin duda uno de los primeros y más exitosos fabricantes.

Hasta el 27 de agosto de 1997, cuando el gerente general de Rockwell, Michael Caglarcan anunció la formación de la división de comercio electrónico ahora parte de sistemas semiconductores de Rockwell. Este anuncio tuvo lugar en la conferencia del centro de gestión de llamadas entrantes en Denver para subrayar el compromiso renovado de Rockwell con la industria de call center. A Principios<sup>4</sup> de los años 90 Rockwell presentó su nueva generación de ACD (El Espectro), que según el consultor de tecnología estadounidense Isaac Frydmann fue un gran avance en el uso de los sistemas de Integración Computador-Telefonía o CTI, por supuesto, permiten a las personas a utilizar sus ordenadores para obtener información y control acerca de las llamadas telefónicas. John Fike, director del centro de gestión de tecnología de las telecomunicaciones de la Universidad de A & M de Texas, en un artículo de la revista Scientific American (1999), de noviembre 01, explicó refiriéndose al CTI "el equipo puede contestar llamadas, registrar mensajes, re-direccionar llamadas, reconocer las

---

<sup>3</sup> American Telephone & Telegraph, compañía estadounidense de telecomunicaciones.

<sup>4</sup> Call Center Helper (2012). History of the call centers.

llamadas entrantes (con identificador de llamadas o servicios similares) y abrir pantallas que muestran las cuentas de las personas que llaman, estado de pedidos o cualquier otra información contenida en la base de datos. A continuación, el operador (representante de servicio al cliente, tomador de orden) puede conversar con el cliente y tener todos los detalles pertinentes en la punta de sus dedos. "Los sistemas que realizan estas funciones en los centros de procesamiento de pedidos, centros de reservas y así sucesivamente se llaman distribuidores automáticos de llamadas, o ACD", escribió. "CTI permite a los equipos menos costosos para realizar diversas funciones a partir de los ACD, lo que abre la tecnología a las empresas más pequeñas."

Como la tarea principal de un ACD<sup>5</sup> es la de direccionar las llamadas entrantes, es la herramienta ideal para empresas que reciben enormes cantidades de llamadas, como un call center o centro de contacto. En especial, para cuando esas llamadas las realizan personas que no tienen la necesidad de hablar con algún departamento o persona en particular, sino que requieren la asistencia casi inmediata de cualquiera de los múltiples agentes (representantes del servicio al cliente, por ejemplo) que se encuentren conectados en planta en ese momento, lo cual es una situación típica de un centro de contacto.

Sin embargo, las características básicas (2013) del moderno centro de llamadas se pueden reconocer casi treinta años antes de esto, a mediados de la década de 1960. Cuando surge el dispositivo PBX o PABX<sup>6</sup>, cuya traducción al español sería ramal privado de conmutación automática, o más bien central telefónica, la cual estaba conectada directamente a la red pública de telefonía por medio de líneas troncales para gestionar llamadas internas, entrantes y salientes con autonomía sobre cualquier otra central telefónica. Este dispositivo comenzó a ser utilizado para manejar un gran número de contactos con los clientes y a ser instalados en grandes oficinas, funcionan

---

<sup>5</sup> Automatic Call Distributor, por sus siglas en inglés, Distribuidor Automático de Llamadas.

<sup>6</sup> Private Branch Exchange y Private Automatic Branch Exchange, por sus siglas en inglés. Centrales telefónicas. Estados Unidos.

como dispositivos físicos que administraban el tráfico de llamadas, incluso contabilizaba las llamadas para uso financiero y de facturación. La información que produce este dispositivo es utilizada por la compañía de teléfono, quien programará la central además para hacerla compatible y que reconozca otras centrales de su entorno de redes telefónicas primarias.

En los orígenes de la telefonía era necesario conectar manualmente cables para establecer la comunicación. Este sistema era conocido como PMBX (PBX Manual) que luego fue reemplazado por un dispositivo electromecánico automático y posteriormente con el avance de la electrónica de microprocesadores, por sistemas digitales de conmutación que se le llamó PABX que desplazó al PMBX hasta hacerlo casi inexistente. A partir de ese momento PABX y PBX se convirtieron en sinónimos. Los PBX manuales, eran antiguas centrales telefónicas instaladas dentro del establecimiento comercial que la poseía. Requerían de un operador telefónico, o simplemente operador, para que realizase las funciones de conmutado de llamadas.

El Diccionario Oxford de Inglés define el término “call centre” de la siguiente manera: Centro de contacto, es una oficina que cuenta con personal y equipo para manejar un gran número de llamadas telefónicas, utilizando la tecnología computacional para ayudar en la gestión de las llamadas, el suministro de la información, entre otras. Esta oficina debe proporcionar las funciones de contacto y servicio al cliente centralizados de una gran organización.

Esa tecnología computacional que se menciona, es el distribuidor automático de llamadas o ACD y su desarrollo está estrechamente ligada al de los centros de contacto o call center. Estos permiten que las llamadas se filtren y asignen al mejor agente disponible al momento. Un algoritmo determina que agente recibe cada llamada. La función que hoy tiene este dispositivo pertenecía originalmente al Private Branch Exchange (PBX) o central telefónica de la empresa, pero su desempeño resultaba bastante limitado, razón por la cual el sistema de ACD se diseñó por separado y se dejó un ordenador como servidor para tomar las decisiones del

enrutamiento de las llamadas. El PBX entonces se ocuparía de “informar” al distribuidor automático sobre la llamada entrante y en respuesta el ACD le daría la dirección que esta llamada debería tomar.

La invención de los sistemas tecnológicos ACD hizo que el concepto de un centro de llamadas fuera posible. Esencialmente se sustituye el operador humano con un sistema automatizado mucho más flexible capaz de manejar un número mucho mayor de las llamadas. Este sistema es muy efectivo y de gran utilidad para el centro de contacto, de hecho, como se mencionó anteriormente, al calcular el enrutamiento de las llamadas en función del orden de prioridad por el tiempo de espera, permite que todos los agentes de la plataforma trabajen en igual medida y equilibra los minutos que tienen hablando con el cliente.

Los primeros sistemas de distribución automática, probablemente habrían surgido en la década de 1950 para manejar las preguntas centrales de operador en las principales compañías telefónicas.

### **Ilustración 1**



Fuente: [callcenterhelper.com](http://callcenterhelper.com)

El primer ejemplo de un centro de contacto o call center, que podemos encontrar es en Reino Unido, The Birmingham Press and Mail. El agente tenía una GEC PABX 4 ACD, instalado en 1965, como se ve en la ilustración 1. Ya para esta época las características del centro de llamadas se pueden ver en las filas de los agentes con los terminales de teléfono individuales, que les permitían tomar y hacer llamadas.

## Ilustración 2



Fuente: [callcenterhelper.com](http://callcenterhelper.com)

El Ericsson 4 PABX ET era un sistema totalmente automático de teléfono con la consola de operador inalámbrico. Se reemplazó el PABX No. 3 y fue fabricado por Ericsson Teléfonos de Beeston, Notts. El sistema ACD fue una adaptación de este sistema PABX ET 4. A principios de 1970 los sistemas PABX comenzaban a incluir la tecnología ACD, permitiendo el desarrollo de centros de llamadas a gran escala. Según la revista New Scientist de Reino Unido, en mayo de 1972, informó que Barclaycard (División de Barclays Banca Personal y de negocios, es una empresa global de pago. Barclaycard fue la primera tarjeta de crédito introducida en el Reino Unido, entrando en

servicio en 1966) había instalado una centralita Plessey en su centro de procesamiento de Northampton, Reino Unido. Esto incluyó un ACD para permitir un máximo de 72 preguntas que se tratarán en el orden cíclico. Los agentes de este sistema fueron capaces de comprobar los registros de tarjetas de crédito de \$1,6 millones de dólares de clientes de Barclaycard a través de un sistema de referencia de microfichas.

Al mismo tiempo, los competidores acceso de Barclaycard instalaron un sistema informático que permitió el acceso muy rápido a los registros de clientes. Era una indicación de la dirección futura de los centros de contacto. En 1972 Gas World, LTD., informó de la instalación de un sistema ACD en British Gas en Gales. El sistema tenía la capacidad de manejar hasta 20.000 llamadas por semana. Esto puede haber sido el primer sistema multilingüe, ya que manejaba llamadas tanto en Gales como llamadas en inglés. Se informó de que los clientes de habla galesa en Aberystwyth en un primer momento se sintieron extraños, por el simple hecho de estar diciendo a alguien en Wrexham sus problemas.

Históricamente, los centros de contacto o call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono, ya que las empresas de todas las industrias comenzaron a entender que la adopción de nuevas tecnologías podría permitir hacer un mejor y más eficiente proceso para seleccionar, enfrentar y ofrecer productos y servicios al cliente mediante un servicio que permite generar más valor a su propios negocios. Y mientras que el tele mercadeo y el centro de contacto ni siquiera eran industrias reconocidas en esos momentos, en la actualidad consisten en una gran cantidad de empresas que generan ingresos exorbitantes y se consideran empleadores clave. María y Gary West, quienes encabezaron el negocio ahora con su empresa ahora conocida como West Corp., fueron los jugadores clave en la formación de esta industria. En 1973, María estableció una agencia de servicios de tele mercadeo llamada Mardex, y en 1978 fundó WATS mercadeo de las Américas. Un año más tarde, contrató a su marido, Gary, como director, presidente y CEO de WATS, para lo cual Mary West fue vicepresidente de finanzas. Vendieron esta empresa dedicada a los primeros recursos de datos en 1980. Y poco después de esto, María inicio otra

empresa en este espacio, esta se llama West Tele-servicios. Otra innovación temprana en los días del tele mercadeo, fue el marcador predictivo.

Estas soluciones, que entraron en uso en los años ochenta, permitieron una computadora para hacer llamadas telefónicas de tiro rápido y detectar una respuesta humana a partir de una señal de ocupado, un fax o un contestador automático, señala Rich Tehrani (Group Editor-in-Chief, TMC). "Esto mejoró drásticamente la productividad de los centros de llamadas", dice.

La década de los 1980 y 90 fueron en general buenos tiempos para las empresas de tele mercadeo / tele-servicios, la tecnología del espacio, el mercado de valores, y la economía en general. Y, a partir de mediados de 1995, varias empresas de tele-servicios se hicieron públicas<sup>7</sup>. Pero entonces, como se señaló en el sitio web de West Corp., las cosas empezaron a estancarse. Demasiados jugadores provocaron un exceso de oferta en el espacio de centro de llamadas, algunas grandes empresas disminuyeron su negocio con empresas de tele-servicios, y las acciones de estos comenzaron a marcar por debajo de sus precios de salida a la bolsa.

Sin embargo, aunque algunas empresas de tele-servicios en sí lo hicieron muy bien, por la década de 1980 la palabra tele mercadeo cayó en desgracia. Para entonces, muchas personas habían llegado a considerar el término de tele mercadeo desfavorablemente, relacionándolo con la desagradable experiencia de ser interrumpido por el teléfono durante la cena. Como resultado, muchos en la industria cambiaron su terminología de centro de tele mercadeo para pasar a ser llamados call centers o centros de contacto.

De la forma que lo llame, los centros de contacto o llamadas en primer lugar se hicieron conocidos como una función distinta para las organizaciones en la década de 1970. Según la mayoría de los informes, el espacio de centro de llamadas se cimentó como una industria a partir de la década de 1980. Pero el término "call center" o centro de llamadas no llegó a ser popularizado hasta la década de 1990.

---

<sup>7</sup> Empezar a cotizar en la bolsa de valores. Ingresar al mercado de valores para la venta de acciones.

A lo largo de la década de 1970 y 1980, los avances tecnológicos consolidan la importancia de los centros de llamadas de negocios. Fue entonces cuando las cosas empezaron a despegar, como las organizaciones de todos los tamaños establecieron centros de llamadas para atender las solicitudes de servicio al cliente, consultas de facturación, y similares. Algunas compañías crearon los centros de llamadas internamente, otros subcontrataron a los especialistas del centro de contacto, y otros hicieron un poco de ambas cosas.

Ofrecer una experiencia al cliente de calidad que responda a las necesidades y preferencias de cada cliente, y que construye la lealtad y ofrece oportunidades de ventas adicionales, son temas importantes relacionados con el cliente en la actualidad. Pero muchas de las innovaciones tecnológicas tempranas relacionadas con el centro de llamadas tenían más que ver con ayudar a las organizaciones a mejorar la eficiencia y gestionar sus gastos de atención al cliente que cualquier otra cosa. De hecho, este es un tema que persiste comprensible en la actualidad.

Se puede preguntar a casi cualquiera que haya pasado cualquier momento en el espacio de un centro de llamadas, y ellos dirán que una de las innovaciones más importantes en este frente fue la invención y la adopción del distribuidor automático de llamadas. El trabajo de un ACD, como ya se ha mencionado, es filtrar y asignar las llamadas entrantes al mejor agente disponible.

"Ciertamente, la adopción generalizada de servicio al cliente basado en ACD en los años 1980 y 1990, y el servicio al cliente basado en web, son dos de los desarrollos más importantes en las interacciones con el cliente," dice Turgut Aykin, presidente y CEO de AC2 Soluciones, y un ex miembro del personal técnico de los Laboratorios Bell, Lucent Technologies, y de IBM Global Services. "Estos facilitadores han cambiado la forma en que los clientes interactúan con las empresas drásticamente, haciendo que el acceso y la información estén fácilmente disponibles."

Pero Michael Runda, el nuevo vicepresidente senior y presidente de Avaya Servicios al Cliente, dice “la adopción de la ACD tenía tanto beneficios como retrocesos. Por el lado positivo, permitió a las organizaciones de centro de llamadas distribuir la carga de trabajo entre los agentes del centro, dice. En el lado negativo, añade, impidió que las personas que llaman formaran conexiones con agentes particulares y conseguir que la persona obtenga un trato personalizado que es para lo que las empresas se esfuerzan hoy en día.

Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

Conscientes de que el mercado de los centros de contacto es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, estamos hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la

elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización<sup>8</sup>.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en centros de contacto, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, SMS, entre otros, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación del internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el call center virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre protocolo de internet (IP) que permite al internauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico. Gracias a todos estos avances tecnológicos, el centro de contacto o call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM<sup>9</sup> de las empresas, que sin embargo, se considera que no se le está sabiendo sacar todos los beneficios que el sistema puede facilitar.

---

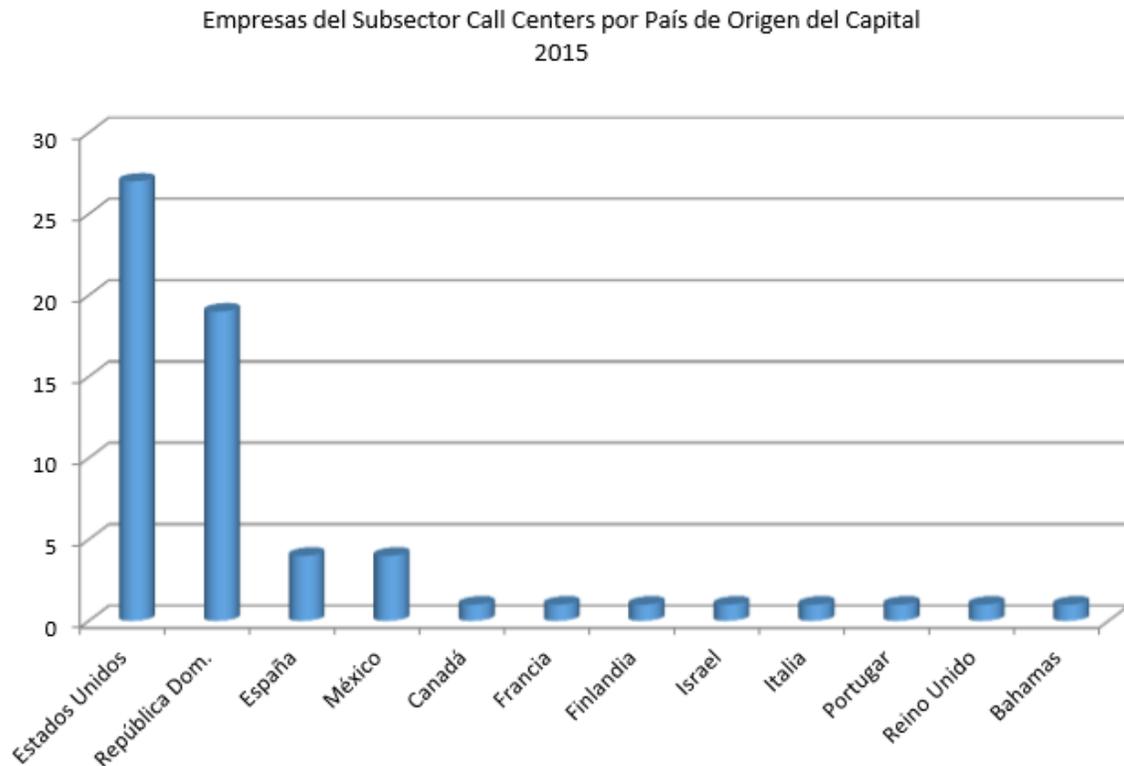
<sup>8</sup> En economía, se utiliza para referirse al desplazamiento que realizan algunas empresas, generalmente multinacionales, de sus plantas productivas ubicadas en los países desarrollados a países que les ofrecen ventajas significativas en costes, generalmente economías emergentes. Según diccionario económico Expansión.

<sup>9</sup> Customer Relationship Management (CRM), por sus siglas en inglés. Es un término que se refiere a las prácticas, estrategias y tecnologías que utilizan las empresas para gestionar y analizar las interacciones del cliente y los datos a lo largo del ciclo de vida del cliente, con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales con los clientes, ayudando en la retención de clientes e impulsar el crecimiento de ventas. Diccionario Oxford (2012).

Si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos. Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. No olvidemos que la imagen y reputación de la compañía están en juego.

Las compañías de éxito tienen una cultura orientada hacia el cliente en toda la organización, independientemente del cometido a realizar, y eso se transmite al usuario. Sin la aplicación correcta de esta técnica, las empresas del sector de los centros de contacto y las empresas de servicios al cliente darán una imagen deteriorada del servicio y, como consecuencia, en lugar de fidelizar a los clientes, los tendrán cautivos con el consiguiente «no retorno» de la inversión. Por ello, la fórmula del éxito para toda empresa es no centrar sus estrategias a corto y largo plazo, únicamente en la reducción de costos para poder competir, sino que inviertan en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita.

## Gráfico 1



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

En este gráfico se puede evidenciar la cantidad de empresas del subsector call center que están en operación a finales del año 2015; de las cuales la República Dominicana ocupa el segundo lugar con relación a los demás países que representan diferentes continentes y por el origen del capital invertido. Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Antes de ser conocidos como centros de contacto o call centers, esta industria tiene sus inicios en las empresas de tele-mercadeo, las cuales surgen a principios de la década de los sesentas y debido a la eficiencia de las mismas para incrementar ventas, diseminar un mensaje o motivar al ciudadano a votar por alguien, estas agencias o departamentos inherentes a la estructura de una compañía; se hicieron muy populares en los años setentas.

Otro aspecto que propulso el crecimiento exponencial de esta industria, fueron los avances tecnológicos. La función de tele mercadeo inicialmente se apoyaba en tarjeteros con los nombres y los números de potenciales clientes a ser contactados, pero la aparición de programas como Salemaker y TeleMagic permitió a los agentes de ventas identificar de manera más eficiente a sus clientes potenciales. Programas de este tipo dieron paso a lo que hoy se conoce como sistema de manejo de relaciones con clientes (CRM). Tom Siebel y su empresa del mismo nombre popularizaron el termino CRM en los años noventa, y aun después de haber sido adquirida por Oracle, versiones modernas del programa Siebel son utilizadas hoy en día a nivel mundial. El centro de atención en el cliente sólo continúa siendo cada vez más brillante con los nuevos desarrollos tales como el auge de los medios sociales, el auge móvil, grandes volúmenes de datos y análisis de diferentes métricas.

## **1.2 Antecedentes investigativos relevantes para el desarrollo de la propuesta de servicio integral.**

Las siguientes enfoques son relevantes y justifican la necesidad de la implementación de cambios en los procesos relacionados a la gestión de los clientes, tanto existentes como nuevos, así como la integración de las diferentes estructuras de desarrollo de negocios utilizadas y que estos dos procesos alineados den como resultado una mejora en la rentabilidad anual de la empresa y por ende, el logro de las metas de venta planteada, es por ello que es necesario mencionarles.

### **1.2.1 Enfoque convergente: Servicio y Calidad**

Es importante entender que para lograr proporcionar servicios que transformen la estructura de negocios de las empresas, se requiere el arraigo de la calidad total desde el nivel más bajo hasta los accionistas, así como también en los diferentes procesos llevados a cabo en la cadena de valor.

Según Galviz, Israel Germán (2011)<sup>10</sup>, la gestión de la calidad total es una herramienta gerencial que provee los insumos para fijar criterios claros, concisos, alcanzables y realistas. En las operaciones de servicio permite la diferenciación con relación a la competencia: el servicio basado en la gestión de la calidad total es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismos servicios. Le da a la gestión del servicio la direccionalidad esperada por el cliente: hacer coincidir lo esperado con lo percibido durante todo el tiempo que dure el proceso de prestación, creando “verdaderos clientes”, permanentes que se sienten satisfechos porque perciben más valor en los servicios que reciben. La misma gestión aplicada a las organizaciones de servicios permite una significativa reducción de los costos por dos vías: reducción de los desperdicios y el crecimiento de la participación en el mercado (se obtienen beneficios de la eficiencia operacional en las economías de escala). En síntesis, calidad y servicios, pueden visualizarse como un mismo y único proceso.

### **1.2.2 Enfoque en la administración de los procesos**

Crear un proceso estructurado o estandarizado en la organización, representa una ventaja competitiva a largo plazo para cualquier empresa, con solo poner en marcha técnicas comunes en la operatividad del negocio, que aseguren el mantenimiento de un ambiente de profesionalidad y continuidad en todos los niveles de la organización y que esto a su vez, funciona como publicidad indirecta de las buenas prácticas aplicadas en la empresa.

Según Evans James y Lindsay William (2008)<sup>11</sup>, el manejo de los procesos tiene que ver con el diseño de procesos para desarrollar y entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, el control diario para que se desempeñen según se requiera y su mejora continua. Las actividades para la administración de los procesos le dan un fuerte énfasis en la prevención y el aprendizaje organizacional

---

<sup>10</sup> Galviz, Israel Germán (2011), *Calidad en la Gestión de los Servicios*. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.

<sup>11</sup> Evans, James y Lindsay, William (2008), *Administración & Control de la Calidad*, 7ma. Edición. México.

porque los costos de evitar problemas en la etapa de diseño son mucho menores que los costos de corregir problemas que ocurren “más adelante”. Asimismo, el éxito en los mercados competitivos en el mundo exige la creación de una capacidad para el cambio rápido y flexibilidad, como ciclos de introducción de productos más cortos y una respuesta más rápida y flexible a los clientes. Seguir el ritmo de la competencia requiere con frecuencia la simplificación de procesos y la capacidad para hacer transiciones rápidas de un proceso a otro. Las actividades en el manejo de procesos comprenden no sólo las competencias centrales de una organización, que crean valor agregado directo para los clientes, sino también aquellos procesos de apoyo que facilitan la creación de valor. Un proceso estructurado de solución de problemas proporciona a todos los empleados un lenguaje común y una serie de herramientas para comunicarse mutuamente, en particular en los equipos multifuncionales.

### **1.2.3 Enfoque en la reingeniería.**

Llevar a cabo un cambio en la estructura y procedimiento en una empresa conlleva la búsqueda y aprendizaje previo de nuevas y mejores prácticas que permitan mantener la posición de privilegio alcanzada. Muchas veces es necesario aplicar un cambio drástico y a la vez, estructurado para comprender el enfoque errado en el que se estuvo basando los procesos anteriores.

Según Cuatrecasas Arbós, Lluís (2010) <sup>12</sup>, la reingeniería es una potente herramienta de mejora, no se encuentra específicamente dentro de las consideradas estrictamente herramientas de la calidad, sino más bien ligada a los cambios que afectan a la organización, sus estructuras y a los procesos que tienen lugar en ella. Las estrategias relacionadas con la organización y sus estructuras pueden dar lugar a una “infraestructura” muy adecuada (o todo lo contrario) para implantar una gestión rápida, eficiente y poco costosa, es decir, basada en la calidad total. La reingeniería busca grandes mejoras y cambios a través de nuevos procesos. Se define como la revisión

---

<sup>12</sup> Cuatrecasas, Lluís (2010), Gestión Integral de la Calidad. Barcelona.

total y el consecuente rediseño profundo de los procesos, para lograr mejoras espectaculares en aspectos importantes como los costos, calidad, servicio, tiempo, etc.

#### **1.2.4 Replanteamiento de un plan de negocios**

Los planes de negocios son una parte integral de toda empresa, ya que proporcionan la finalidad de la operatividad que es crecer y ser cada vez más rentable. Sin embargo, cualquier crecimiento que no esté planificado ni controlado podría causar el fracaso o lo que es peor la quiebra de toda empresa. El replanteamiento de los procesos de negocios utilizando esta herramienta implica un primer paso que se refiere a la revisión de la forma de operar.

Según Weinberger Villarán, Karen (2009)<sup>13</sup>, un plan de negocios es una herramienta de administración operativa, que debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa y funcionar como punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa y posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto. Es a la vez, una valiosa fuente de información para presupuestos e informes. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones.

---

<sup>13</sup> Weinberger Villarán, Karen (2009), Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.

### **1.3 Antecedentes del sector zona franca en República Dominicana.**

Las Zonas Francas Industriales<sup>14</sup> empiezan su desarrollo en la República Dominicana en el año 1969 con la instalación de una Zona Franca Industrial en la ciudad de La Romana, la cual fue impulsada por la empresa transnacional Gulf and Western Américas Corporation, que venía operando fundamentalmente en el sector azucarero. No es casualidad que el desarrollo y la administración de esa primera zona franca industrial fuesen realizados por una entidad transnacional, pues que no existía en el país el conocimiento ni la experiencia sobre este tipo de desarrollo industrial para la atracción de inversiones. La segunda zona franca industrial nace en el año 1972, en la provincia de San Pedro de Macorís, con el auspicio del sector público a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI), entidad descentralizada del estado que fue encargada de su administración y operación.

En 1973 se crea la Zona Franca Industrial de Santiago de los Caballeros. Instituida por Decreto Nacional, se diferencia de la zona franca de San Pedro de Macorís porque la administración y operación de la misma fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro, creada al efecto y bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región. A partir del año 1973 las tres zonas francas existentes empiezan a crecer de manera sostenida. Es así como en la década de 1973 – 1983, las empresas establecidas pasaron de 15 a 101, afianzados en las ventajas del sector y la proyección destinada para este.

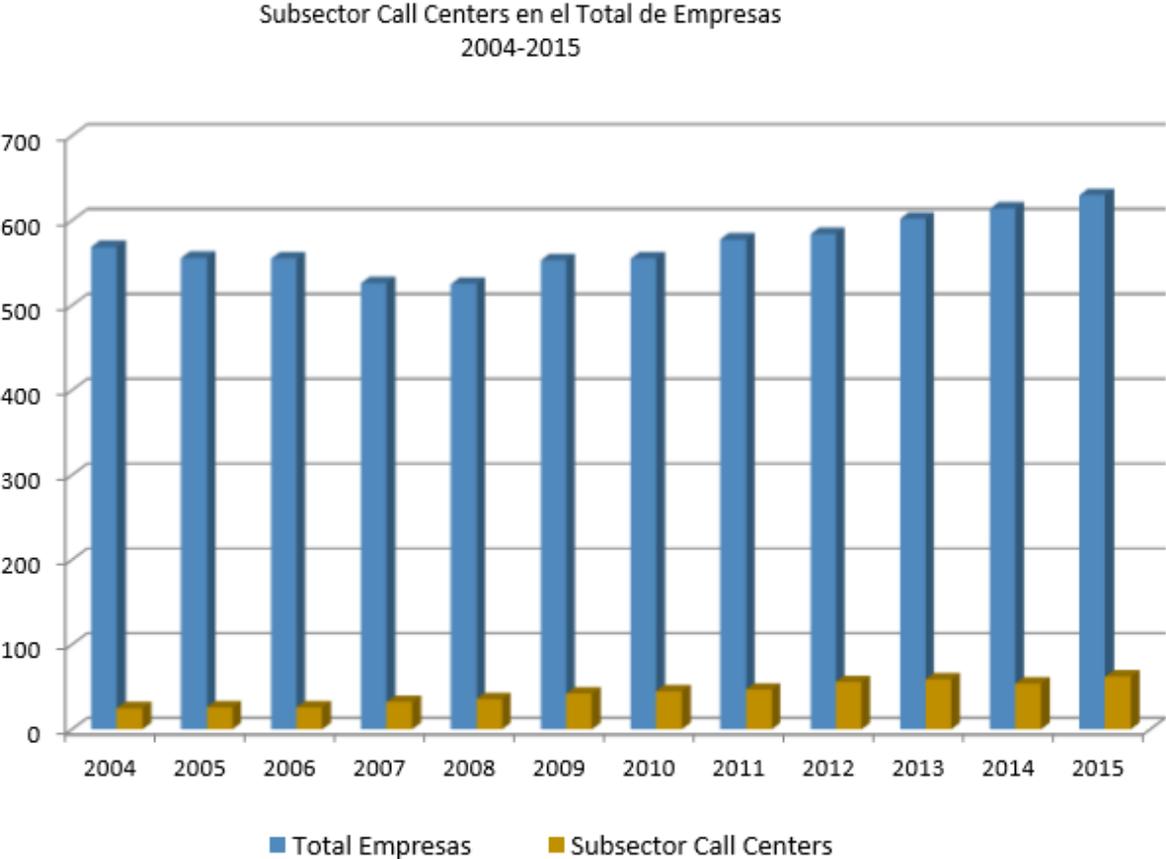
El auge de la demanda de naves industriales prosiguió con mayor intensidad durante los años 1986, 1987 y 1988, cuando la República Dominicana registró el proceso de instalación de zonas francas más importante en el área del Caribe y Centroamérica, superando a todas las naciones del área.

---

<sup>14</sup> Informe Estadístico del Sector Zona Franca 2015: Empleos, Inversión y Divisas Proyectadas por las Empresas Aprobadas en el 2015, por Actividad.

En el año 1984, las autoridades económicas deciden abandonar el control de cambio extranjero y caminar hacia una tasa cambiaria regida por un mercado libre que entró en vigencia plena en el año 1985. En el mismo año, entra en vigencia la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), programa implementado por el gobierno de los Estados Unidos, a través del cual se le otorgan tratamientos arancelarios preferenciales a los productos procedentes de los países de la región del Caribe y Centroamérica.

**Gráfico 2**



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

Como se pudo evidenciar en el gráfico anterior, el cual presenta la evolución histórica de los últimos diez años, el incremento significativo de la cantidad de empresas que operan en el subsector de los call center con relación al total de empresas que componen el los sectores productivos del país. El 2015 refleja el auge percibido

actualmente por este tipo de empresas y permite la proyección del incremento que obtendrá este sector en los próximos 5 años.

Estos centros de producción permiten que compañías extranjeras y locales puedan establecer operaciones y se beneficien de incentivos impositivos y de facilidades de importación. Hoy en día operan en el país un total de 630 empresas distribuidas en los 65 parques de zonas francas diseminados en todo el territorio nacional, los cuales albergan alrededor de 2,400 personas en promedio y aportan más de 160,000 empleos directos, de los cuales 62 de las empresas se refieren al subsector call center, el cual genera a su vez más de 17,000 empleos. A pesar de que la actividad que mayormente se ha desarrollado dentro de las zonas francas es la confección textil, encontrándose nuestro país entre los primeros en volúmenes de exportación de este renglón al mercado de los Estados Unidos. Otras actividades de importancia son la fabricación de calzados, manufactura de joyas, ensamblaje de componentes electrónicos, productos médicos, procesamiento de tabaco, telecomunicaciones, entre otras.

En la actualidad, la República Dominicana cuenta con uno de los programas de zonas francas más dinámicos y exitosos en toda el área de Centroamérica y el Caribe. Dicho programa ha demostrado ser una alternativa efectiva y rentable para las empresas extranjeras, principalmente por la cercanía del país a los Estados Unidos.

### **1.3.1 Aspectos relevantes de la ley de zonas francas en la República Dominicana.**

La primera ley referente a zonas francas<sup>15</sup> en la República Dominicana fue la 4315, promulgada el 22 de octubre del 1955. Esta establecía una comisión de zonas francas y se refería al comercio de importaciones y exportaciones de ciertos artículos, desde y hacia el exterior. Un año más tarde, en 1956, fue promulgada la Ley 432, mediante la cual se agregaban varios artículos a la anteriormente mencionada. Pero es mediante la

---

<sup>15</sup> Informe Estadístico 2015: Sector Zonas Francas de la República Dominicana. Elaborado por el CNZFE en consonancia con el Banco Central de la República Dominicana.

Ley 299, del 23 de abril de 1969, que se establecen de manera definitiva las zonas francas en la República Dominicana. Mediante la clasificación “A” de dicha ley se permite la instalación de las empresas bajo ciertos requisitos y preferencias de tipo fiscal y arancelario. Se establece 100% de exención de impuestos de importación de materias primas, sobre la renta, sobre patentes y sobre importación de vehículos de cargas y los destinados a transportar al personal de las empresas. A partir de la promulgación de la Ley 299 empieza el despegue del sector zonas francas con la instalación de la Zona Franca Industrial de La Romana, la cual fue creada y desarrollada por la Gulf and Western América Corporation. Tres años más tarde, es decir en 1972, se establece la Zona Franca Industrial de San Pedro de Macorís con el interés de promover un mayor desarrollo del sector. En enero del 1990 el Congreso Nacional aprobó una nueva legislación sobre el sector (Ley No. 8-90), cuyo objetivo principal es unificar en un solo marco legal todo lo concerniente al manejo, organización, incentivos, derechos y obligaciones de las zonas francas industriales y de servicios, persiguiéndose con ello fomentar el establecimiento de nuevas zonas francas y el crecimiento de las existentes.

Para poder operar una empresa de zona franca en el país según (Ley de Zonas Francas 8-90)<sup>16</sup>, no es necesario constituir una sociedad de conformidad con las leyes dominicanas, se puede operar con una compañía extranjera, debidamente registrada en este país.

Tipos de Zonas Francas. La mencionada ley contempla varios tipos de Zonas Francas, en virtud de su localización:

- i) Zonas Francas Industriales o de Servicios: Pueden instalarse en todo el territorio nacional para dedicarse a la manufactura de bienes y a la prestación de servicios.
- ii) Zonas Francas de Carácter Fronterizo: Deben ubicarse a una distancia no menor de 3 ni mayor de 25 kilómetros de la línea fronteriza que separa la República Dominicana

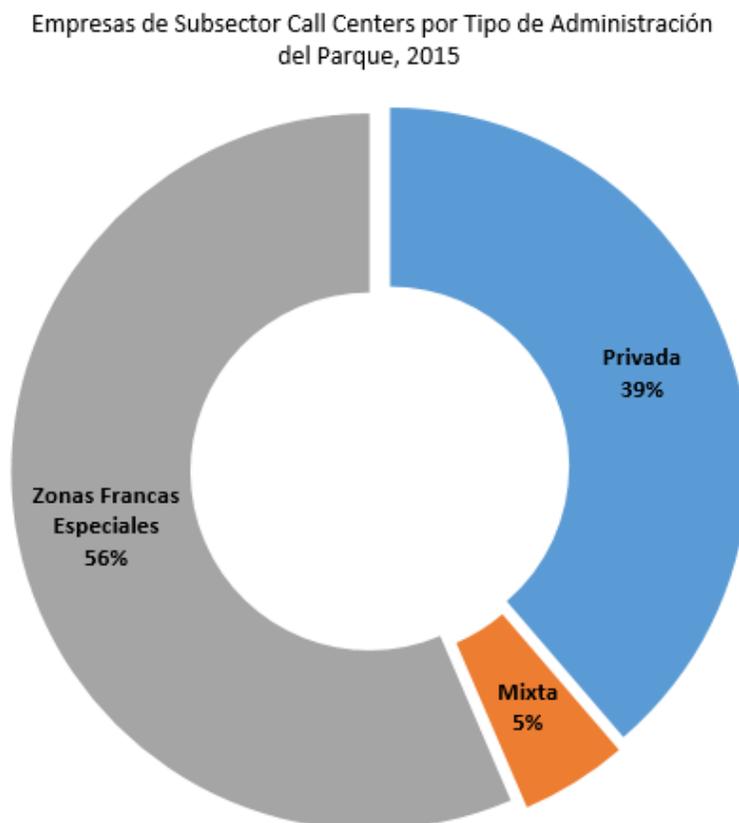
---

<sup>16</sup> Congreso Nacional de la República Dominicana. Ley 8-90 sobre Fomento Zonas Francas (1990). Rep. Dom.

de la República de Haití. Abarca las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

iii) Zonas Francas Especiales: Son las que por la naturaleza del proceso de producción o por las características de la empresa requieren establecerse fuera de un parque industrial para aprovechar recursos inmóviles, cuya transformación se dificulta si las empresas no se establecen próximas a las fuentes naturales, o cuando la naturaleza del proceso o las situaciones geográficas o económicas y de infraestructura del país las requieran.

### Gráfico 3



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

La gráfica anterior muestra la distribución de las empresas que conforman el subsector call center. Las empresas de zonas francas especiales componen la mayor cantidad,

con un 56% del total de empresas instaladas en los diferentes parques. Este tipo de zonas francas cuentan con la particularidad de que pueden ser instaladas en cualquier región y/o localidad del país, sin que existan limitaciones más que los requisitos requeridos para obtener el permiso.

Ventajas e Incentivos para el inversionista y el aseguramiento de su inversión. Son múltiples las ventajas que obtiene un inversionista al instalar un parque o una empresa de Zona Franca en la República Dominicana. Entre ellas se encuentran:

- La ubicación geográfica del país, en el centro del Mar Caribe, un punto clave de acceso a todas las rutas comerciales del mercado internacional.
- La cercanía con Estados Unidos, el principal comprador del mundo.
- El acceso preferencial al mercado de Estados Unidos y Europa.
- Dinámicos programas de Zonas Francas.
- Mano de obra competitiva, calificada y especializada.
- República dominicana brinda un trato nacional para los inversionistas extranjeros, posee un programa de residencia especial que le confiere a dichos inversionistas los mismos derechos que a cualquier residente extranjero en el país, pudiendo disfrutar además de este beneficio sus familiares y los técnicos del proyecto.
- El país ofrece un sistema de exoneración de impuestos y facilidad de repatriar libremente el 100% de los beneficios en moneda extranjera, a través de los modernos servicios financieros de nuestros bancos locales.
- República Dominicana cuenta con excelente sistema de telecomunicaciones; buenas autovías que conectan las provincias más importantes del país, y modernas infraestructuras portuarias y aeroportuarias: tiene más de seis puertos en funcionamiento con distribución tanto por el Océano Atlántico como por el Mar Caribe, ocho aeropuertos internacionales, y más de 50 vuelos internacionales diarios hacia Estados Unidos, Europa y el resto de América.

- Por último es importante destacar nuestra democracia estable y el clima de armonía social que beneficia toda inversión.

Régimen de Incentivos a las Zonas Francas. Las operadoras de Zonas Francas y las empresas establecidas dentro de ellas, disfrutan por 15 años, del 100% de exenciones a las cargas y gravámenes siguientes:

- Impuestos sobre la Renta.
- Impuestos de Exportación o Reexportación;
- Todos los Impuestos de Importación, arancel, derechos aduanales y demás gravámenes conexos, que afecten las materias primas, equipos, materiales de construcción, edificaciones, equipos de oficina, entre otros, destinados a construir, habilitar u operar en las Zonas Francas;
- Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS);
- Pago de Impuestos Municipales;
- Impuestos sobre la construcción, los contratos de préstamos y sobre el registro y traspaso de bienes inmuebles;
- Impuestos sobre la constitución de sociedades comerciales o de aumento del capital de las mismas;
- Impuestos de importación de los equipos de transporte que sean vehículos de carga, colectores de basura, microbuses, minibuses para transporte de empleados y trabajadores hacia y desde los centros de trabajo.

Por su parte, las Zonas Francas de carácter Fronterizo, se benefician de los mismos incentivos, por un período de 20 años y disfrutan además de los siguientes incentivos especiales:

- Podrán alquilar espacios físicos a precios subvencionados;
- Asignación de cuotas de exportación, de manera preferencial, si el país estuviese sometido a tal limitación.

### **1.3.2 Función del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación.**

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), organismo creado mediante la Ley 8-90, en el año 1990. Las Zonas Francas se definen como un área geográfica del país, sometidas a los controles aduaneros y fiscales especiales establecidos por ley, en la cual se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios para fomentar su desarrollo. Además, son áreas debidamente delimitadas por verjas o vallas, de modo que la entrada y salida de personas, vehículos y cargas, se realice por puertas controladas por personal de la Dirección General de Aduanas.

Las funciones principales que desempeña el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE) son:

- a) Conocer, evaluar y recomendar al poder ejecutivo la instalación de zonas francas de exportación.
  
- b) Conocer, evaluar, aprobar o rechazar, las solicitudes de permisos de instalación de empresas en zonas francas, y las renovaciones correspondientes cuando hayan cesado los períodos de autorización u operación de las ya instaladas. Las solicitudes de permisos de instalación serán depositadas ante el Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Zonas Francas o un representante de éste, y serán conocidas en un período no mayor de treinta (30) días hábiles a partir de la fecha de depósito de solicitud con acuse de recibo.
  
- c) Delinear una política integral de promoción y desarrollo del sector de zonas francas.
- d) Participar en las negociaciones, acuerdos, tratados, etc., nacionales y extranjeros que se relacionen con las operaciones y actividades de las zonas francas de exportación, así como llevar las estadísticas, procedimientos y controles necesarios a fin de dar cabal cumplimiento a los acuerdos, negociaciones, etc., concertados.

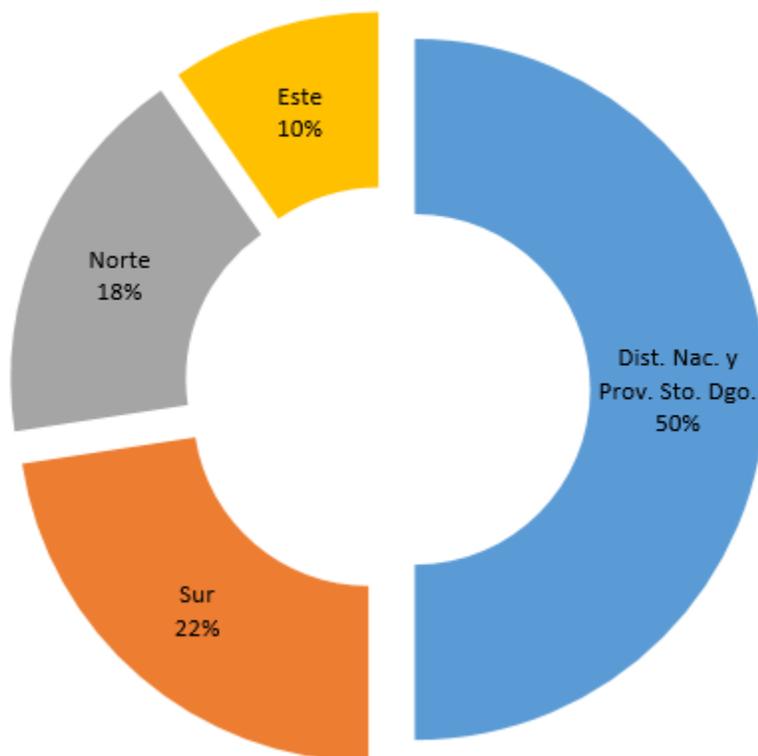
e) Reglamentar y definir las relaciones entre las operadoras y las empresas de zonas francas, así como de éstas y del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación u otra entidad cuyas actividades se relacionen estrechamente con el funcionamiento de las zonas francas de exportación.

f) Velar por el estricto cumplimiento de esta Ley y de las disposiciones legales que sean dictadas sobre la materia, y tomar las medidas de lugar en caso de violación a las mismas.

Este sector ha colocado a la República Dominicana en los primeros lugares en cuanto a capacidad productiva y calidad se refiere, no solo a nivel de América Latina, sino en todo el mundo. A esto ha contribuido la estabilidad política y social, así como la creación de una infraestructura adecuada y un marco legal y organizativo que ha sido un ejemplo a seguir por otros países del área en el desarrollo de programas similares. Hoy nuestro sector cuenta con 65 parques de zonas francas en operación y 630 empresas, las cuales generan 161,257 empleos directos y exportaciones por US\$5,512.3 millones, compuestas por 1,724 rubros o productos diferentes a 128 países, en cinco continentes y ocupa posiciones de primer orden en el ranking mundial de diversos productos exportados.

#### Gráfico 4

Empresas del Subsector Call Centers en Zonas Francas por Región, 2015



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

El 2015 finalizó con 65 parques en operación, lo cual evidencia un crecimiento relativo de 8.3% en comparación con el 2014. Del total de parques en operación, el 49.2% se concentra en la Región Norte del país; 24.6% en el Distrito Nacional y la provincia Santo Domingo; 15.4% en la Región Sur y el 10.8% restante en el Este del país. Asimismo, el 72.3% de los parques en operación es propiedad del sector privado, el 23.1% corresponde al sector público y el 4.6% restante opera bajo el modelo de administración mixta. En cuanto a la cantidad de empresas, el 2015 finalizó con 630 empresas en operación, las cuales, si las comparamos con las existentes al finalizar el 2014 (614), registraron un crecimiento relativo de 2.6%. El 48.3% de las empresas se encuentran ubicadas en la Región Norte del país, el 24.3% en el Distrito Nacional y la Provincia Santo Domingo, el 14.9% en la Región Sur, mientras que el 12.5% se localiza en la Región Este. Asimismo, el 46.8% de las empresas en operación se encuentra

ubicado en parques de zonas francas de propiedad privada, el 17.5% en los parques del sector público, 14.1% en los parques que operan bajo el modelo de administración mixta y el 21.6% restante son zonas francas especiales y de servicios.

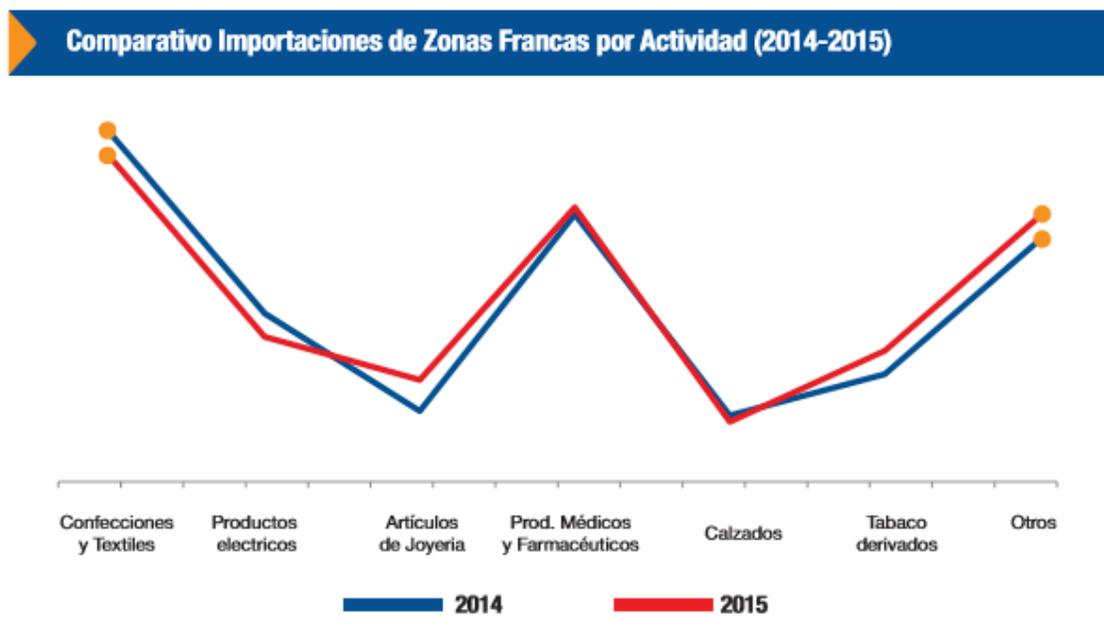
Respecto de las actividades productivas de las empresas, el 20.8% se concentra en la actividad servicios; el segundo lugar en el número de empresas establecidas le corresponde a confecciones y textiles, agrupando ésta el 15.6% del total; las empresas dedicadas a la manufactura de tabaco y derivados ocupan el tercer lugar, con un 11.0%; seguidas por las de Productos Agroindustriales, con 8.7%; las dedicadas a la Comercialización, con 7.5%; Calzados y sus Componentes, el 4.9%; Productos Médicos y Farmacéuticos, el 4.8%, y el restante 26.8% corresponde a otras actividades. En cuanto al origen de las empresas, un total de 248, es decir el 39.4%, es de origen dominicano; 228, para un 36.2%, son de los Estados Unidos de América; seguidas por 13 empresas de Canadá, para un 2.1%; Países Bajos y Puerto Rico, con 11 empresas cada uno, para un 1.7%.

Durante el 2015 fueron aprobadas 79 nuevas empresas, las cuales proyectan crear 8,565 empleos directos, realizar inversiones por un monto de RD\$4,353.0 millones y generar divisas por US\$58.1 millones. La actividad con mayor número de empresas aprobadas en el 2015 fue la de Servicios, con 28 empresas; le sigue Confecciones y Textiles, con 10 empresas; Comercializadoras, con 9 empresas; Tabaco y Derivados, con 8 empresas; Productos Agroindustriales, con 6 empresas; Joyería, con 3 empresas; Productos Médicos y Farmacéuticos, con 2 empresas; Productos Eléctricos y Electrónicos, con 2 empresas; Clasificación y Reciclaje, con 2 empresas; Cartón, Impresos y Papelería, con 2 empresas. En estas once actividades se concentra el 91.1% del total de las empresas aprobadas.

Observando las empresas aprobadas en los últimos dos años (2014-2015), se puede notar que servicios continúa siendo la actividad de mayor crecimiento en cuanto al número de empresas aprobadas. Con estas 79 nuevas empresas aprobadas durante el

2015 se evidencia el dinamismo que conserva el sector zonas francas en la economía nacional.

**Gráfico 5**



Fuente: Censo Económico Sector Zona Franca 2015. Banco Central de la Rep. Dom.

En fin, las zonas francas son una parte importantísima para la economía dominicana. Es la principal fuente de empleos, y a pesar de formar sólo el 3.6% del PIB, es una de las fuentes más importantes de divisas para el país. El subsector zonas francas textil, a pesar de su descenso continuo que lo ha llevado de formar el 62% de todas las zonas francas en el 1991 a sólo un 25% en el 2008, sigue siendo un importante componente para las zonas francas del país. El éxito de las mismas depende del efecto del CAFTA-RD y de una tasa de cambio que sea más favorable y le retorne al sector la competitividad que se merece. El único problema es que eso implica una devaluación del peso dominicano, lo que implica un retroceso al consumo dominicano ya que cada devaluación es un golpe al poder adquisitivo del consumidor dominicano. Yo pienso que la respuesta a este dilema está en un equilibrio que no maltrate mucho ni al sector exportador ni al consumidor dominicano, y para que esto ocurra ambos lados tienen que estar dispuestos a recibir ventajas como desventajas de las mismas proporciones.

## 1.4 Antecedentes de los centros de contactos o call centers en República Dominicana.

A pesar de que los servicios de centros de contacto, como parte de la tercerización de funciones y procesos no se ha documentado consistentemente desde su nacimiento en como modelo de negocio participante de la economía dominicana, la información más relevante de su evolución histórica en el país fue obtenida principalmente de Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE), con sus publicación y otras publicaciones de organismos reguladores del sector.

**Tabla 1**

**Evolución Principales Variables del Subsector Call Centers en Zonas Francas  
2004-2015**

Años	Empresas	Empleos	Salario Prom. Semanal (RD\$)		Area de Naves Ocupadas (P2)
			Operarios	Técnicos	
2004	25	4,548	1,518.89	2,994.20	281,374.73
2005	26	4,293	2,156.02	2,924.01	365,591.15
2006	26	5,432	2,474.49	3,809.47	345,351.53
2007	32	4,720	2,288.99	4,340.62	404,099.00
2008	36	5,694	3,211.31	4,051.39	448,907.79
2009	42	7,138	3,305.79	4,324.02	485,341.86
2010	45	8,428	3,415.15	4,678.01	579,173.77
2011	47	9,801	3,552.76	5,656.84	467,725.07
2012	56	12,578	2,812.55	5,223.37	691,633.66
2013	59	16,841	3,227.67	5,561.62	741,383.54
2014	54	16,005	3,948.17	5,433.72	909,010.27
2015	62	17,367	2,778.33	6,645.90	1,074,219.54
<b>Variación % 2014-2015</b>	<b>14.81</b>	<b>8.51</b>	<b>-29.63</b>	<b>22.31</b>	<b>18.17</b>

Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

La industria del subsector call centers en zonas francas en la República Dominicana, es una industria que en los últimos años ha mantenido una senda de crecimiento estable y significativo, aportando un gran número de empleo en

el mercado laboral dominicano, citando que para el año 2009, la industria contaba con unos 22,000 empleos, y tomando en consideración que el crecimiento de la Industria estaría rondando en los próximos 5 entre 27% y 36 en promedio anual, esto nos dice que para el año 2014 esta cifra podría aumentar a unos 150,000 empleos, si el crecimiento es de un 27% promedio anual, o lograría aumentar a unos 250,000 empleos, el crecimiento de la industria fuese de un 36% en promedio anual.

La industria cuenta con un valor estimado para el año 2009 de unos US\$179.34 millones, lo que representa el 0.38% del Producto Interno Bruto (PIB) de la República Dominicana, cifras que según las proyecciones de crecimiento antes mencionadas, crecerían a unos US\$834.2 millones para el año 2014, aumentando su participación en el PIB a un 1.5%.

El dramático crecimiento de la industria de call center no se da solo en la República Dominicana, sino que es un fenómeno global, conducido principalmente por los cuantiosos avances en las tecnologías de la información y la estrepitosa caída en el costo de la transmisión de voz y datos. Como partes de esta industria global, podemos citar dos países que han mantenido una senda de crecimiento enorme en la industria, dichos casos son India y Filipinas.

El aporte de la industria de software y los call center al PIB de la India fue de 4.8%<sup>1</sup>, en el año 2005/2006, tomando en consideración que para el año 2006 el PIB de India fue de US\$783,140 millones, esto nos dice que el valor de la industria fue de unos US\$37,590 millones, contando con 1,287,000 empleados, se pronosticó que el valor de esta industria para el 2013 ascendería a los US\$101,200 millones, aumentando su participación en el PIB a 5.02%, de igual manera se espera que la industria genere unos 3,000,000 de empleos en los próximos años.

Esta industria es considerada como una de las más prominentes del mundo. Más y más compañías están empezando a elegir Filipinas para dirigir sus centros de contacto. Actualmente existen alrededor de 785 centros en Filipinas, dirigidos prin-

principalmente al mercado japonés y anglosajón, los filipinos se caracterizan por dominar ambos idiomas (Japonés, Inglés), esto les da una ventaja comparativa con otras naciones que ofertan los servicios de call centers.

La industria de call centers emplea a más de 151 mil trabajadores en filipinas y crece a un ritmo promedio anual de 25%. Una buena infraestructura en telecomunicaciones y un gran número de graduados universitarios que hablan inglés, han atraído cuantiosas inversiones.

La República Dominicana avanza al ritmo de las principales potencias, en lo que se refiere a los Call Centre (25%+), pero este ritmo de crecimiento requiere de mayores esfuerzos para logra convertir este sector, en uno de los sectores claves para promover el desarrollo sostenido de la República Dominicana, se deben abrir nuevos nichos de mercados, continuar en la preparación del personal capacitado, dar soporte a las empresas instaladas para aumentar su competitividad frente a otros competidores para con estas acciones crear nuevos puestos de trabajos, aumentar el valor de la industria y obtener una mayor participación en los demandantes de estos servicios.

El mercado de los centros de contacto es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, tales como la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización.

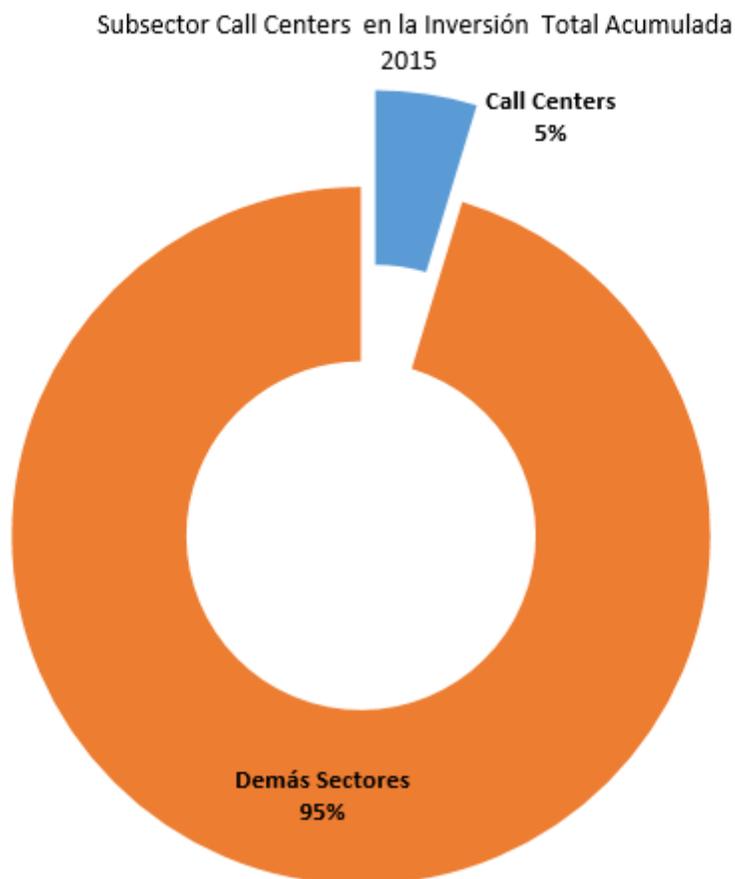
Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en centros de contactos, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, SMS..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Según la Revista Network (2014, p. S/P), la República Dominicana se ha convertido en un destino idóneo para recibir el mayor monto de inversiones destinado a la instalación de Call Centers (centros de llamadas o contactos). El país se mantiene líder en la región con 53 empresas instaladas y una inversión superior a los US\$200 millones. Una de las mejores noticias en lo que a estas empresas compete es que pagan salarios por encima de la media del sector privado. Los que trabajan en estos lugares deben ser profesionales preparados en diferentes áreas, pero tienen en común que dominan más de dos idiomas, por lo general inglés y francés.

Estadísticas suministradas por el Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD) establecen que solo en salarios estas empresas pagan alrededor de US\$150 millones al año, equivalentes a poco más de RD\$5,800 millones.

## Gráfico 6



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

Durante el 2015, este sector reflejó una inversión total de un 5% con relación a la inversión total percibida por los subsectores de la economía dominicana. La inversión considera todos los factores que proporcionan esencialmente un potenciador al rendimiento económico de las empresas que componen este subsector.

Por las características del mercado dominicano, las inversiones están destinadas a call centers que ofrecen sus servicios mayormente a empresas establecidas en Estados Unidos. Los salarios están entre RD\$25,000 y RD\$30,000 al mes, más comisiones e incentivos para los agentes, en cuanto a la administración o puesto relacionados a la alta gerencia, los salarios rondan entre RD\$65,000.00 y RD\$120,000.00 al mes.

Como resultado del avance del sector y por la necesidad de una asociación que los represente formalmente, se lanzó en fecha del 25 de junio del 2007, la Asociación de

Centros de Contacto de República Dominicana (ACC-RD), entidad nacional sin fines de lucro, cuyo fin es representar a estas empresas.

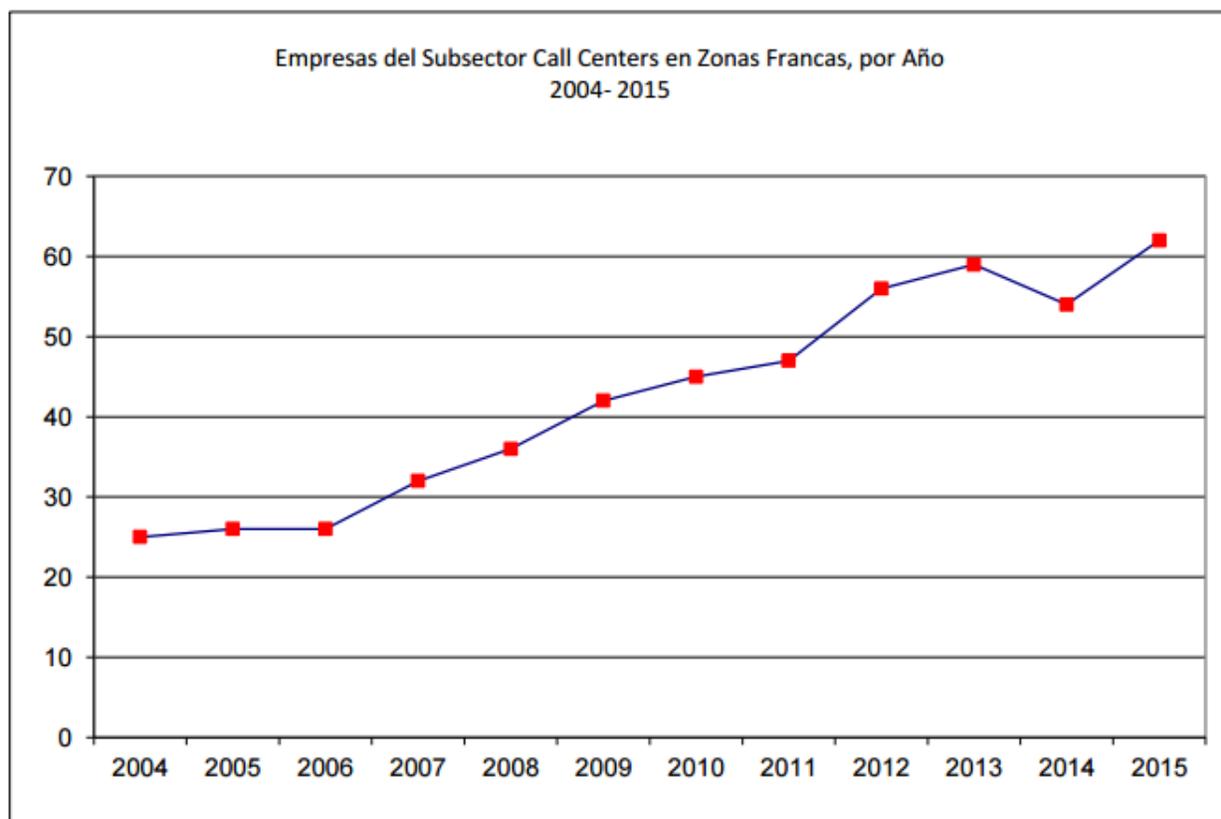
La ACC-RD es la única asociación profesional oficial dedicada exclusivamente al crecimiento y desarrollo de la industria, y que representa a sus miembros a través de eventos de “Networking”<sup>17</sup> nacionales e internacionales, programas de educación y entrenamientos continuos, y representación oficial ante el público.

El CEI-RD, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y la ACC-RD han unidos esfuerzos para conformar el clúster de los centros de contacto. De acuerdo con el director del CEI-RD, Dr. Jean Alain Rodríguez, como resultado de las iniciativas del gobierno, República Dominicana ha renovado su trayectoria para la estabilidad económica, el crecimiento y el desarrollo sostenible. “Nuestras profundas reformas estructurales y rediseño de las políticas nacionales han servido para integrar rápidamente el país en el mercado global del siglo XXI, y la industria de centros de contacto es un ejemplo perfecto”.

---

<sup>17</sup> Networking, se refiere al intercambio de información o servicios entre individuos, grupos o instituciones; en concreto: el cultivo de las relaciones productivas para el empleo o negocio. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/networking>.

**Gráfico 7**



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

En la gráfica anterior se muestra el crecimiento ascendente de la cantidad de empresas del subsector de las zonas francas que han sido instaladas y puesta en funcionamiento desde el 2004 hasta el 2015. La pendiente ascendente evidencia desde otra perspectiva el auge que ha alcanzado durante los últimos años esta forma de hacer negocio. Este sector está entre los de más rápido crecimiento en República Dominicana. Los datos preliminares del estudio llamado “Estado de la industria de centros de contacto en República Dominicana” muestran que esta industria ha crecido más del 600% en los últimos cinco años.

Las empresas de call centers generan más de un 40% empleos directos. Este sector se proyecta con un crecimiento de más del 80% en los próximos cinco años y un crecimiento de más de 60,000 agentes empleados en la industria para el año 2016.

## **1.5 Proceso de producción de los centros de contacto.**

Cualquier centro de contacto no importa la industria o el tipo de servicio atiende, tendrá un conjunto de objetivos de negocio, las cuales pueden ser conocidos como indicadores claves de rendimiento (KPI) que definen los objetivos y las medidas contra la cual el centro, los equipos y los agentes deben ejecutar.

Según Weald, Paul (Weald, 2012), si se trata de un centro de ventas, a continuación, por lo general el principal objetivo será generar ingresos por ventas. Para un centro de servicio, las organizaciones son cada vez más conscientes de que un buen servicio al cliente es importante para la retención de los clientes, por lo que medirán el servicio al cliente. Es en torno a por lo menos 8 veces más costosas para atraer a un nuevo cliente que mantener uno ya existente.

Desde el administrador de centro hasta el agente, por lo general tiene objetivos y metas que cumplir. Este es un punto crítico para el centro y los que trabajan allí, ya que necesitan lograr un rendimiento satisfactorio para ellos de forma individual, para sus equipos y el centro en su conjunto. El encargado del centro tendrá la responsabilidad general del presupuesto financiero del centro y el cumplimiento de los objetivos de negocio.

El principal coste en un centro de llamadas es normalmente la gente ya que representan por lo general alrededor del 70% del presupuesto. Empleando a más personal no siempre es la respuesta, ya que por lo tanto aumenta el presupuesto, por lo que el gerente tiene que hacer malabares entre el presupuesto y el rendimiento.

Dentro de un centro de contacto, hay una gran cantidad de estadísticas de información de gestión para ayudar con la previsión y la planificación. Habrá datos históricos, que ayudarán a los administradores a realizar previsiones y planes para el día a día y el rendimiento que deberán alcanzar para el futuro. El uso de esta información para la gestión del equipo de gestión tendrá que estimar los recursos que ellos creen que

serán necesarios para cumplir con los volúmenes de llamadas que están llegando. En los centros de mayor tamaño se puedan programar a un nivel de cada 15 minutos, es decir, las llamadas que se espera durante un período de 15 minutos y por lo tanto el número de agentes que tienen que trabajar durante cada periodo de tiempo. Hay limitaciones obvias que tienen que tener en cuenta especialmente alrededor de los contratos de trabajo y cambiar los patrones que los agentes están autorizados a trabajar. Todo esto es muy complejo y tiene muchos efectos de la tecnología que les permita hacer esta planificación. Este es probablemente el mayor reto en cualquier centro, como si más entran las llamadas o menos agentes están disponibles o llamadas tardan más tiempo de lo previsto por cualquier razón, entonces el centro no será capaz de manejar todas las llamadas y no se podrán cumplir su servicio los niveles. Esto significa que algunos clientes se les cuelgue, y algunos otros estarán satisfechos con el servicio y si esto continúa durante un período de tiempo que puede resultar en la pérdida de ingresos y de negocios. Cada centro tendrá un conjunto de niveles de servicio que deben planear mediante reunión. Estos a menudo incluyen el porcentaje de llamadas que deben responder dentro de 15 o 20 segundos, ¿qué porcentaje de llamadas puede ser abandonado antes de ser contestadas por un agente?, etc.

Normalmente la mayoría de los centros tienen períodos de mucho trabajo durante todo el día o en diferentes días de la semana o si el negocio es estacional (sector viajes o navidad), el equipo de gestión deben garantizar más agentes están disponibles en estos momentos de más trabajo que los momentos de tranquilidad. Predecir cuando los clientes van a llamar y asegurar que hay agentes disponibles para atender las llamadas es muy complejo. No importa lo que la industria uno de los días más ocupados es siempre un lunes, y la mayoría de los días son muy ocupados entre 10 - 12, es por eso que muchos centros quieren a los agentes trabajar en estos tiempos.

El número de agentes necesarios en un centro se basa en el volumen de llamadas multiplicado por la duración promedio de las llamadas multiplicado por el tiempo que el agente tiene disponible para recibir llamadas. Esto proporciona un número básico de agentes necesario, se añaden parámetros adicionales al presente con una estimación

para las vacaciones, la enfermedad y la formación. Esto da una cifra global, que es por lo general lo que el presupuesto de recuento se basa en. Si alguno de los parámetros cambia, entonces esto afecta el rendimiento general y el presupuesto. Se espera que cada agente para manejar un número definido de llamadas por hora con el fin de que se alcance el objetivo general de la empresa.

Dentro de un centro de contacto el proceso principal está manejando la llamada telefónica. Si un agente es capaz de dar al cliente toda la información que requieran durante la llamada sin tener que pasar a otra persona, entonces esto es generalmente conocido como "Uno y hecho". Mientras más llamadas se pueden manejar como "Uno y hecho" más eficiente puede ser el proceso. En algunos centros, esto se monitorea y controla como una forma de medir la eficiencia.

La gestión de llamadas se puede dividir en tres etapas - la primera es la contestación de la llamada por parte del ACD; el segundo es el tiempo que un agente requiere para hablar con el cliente, y en tercer lugar, el tiempo de conclusión de la llamada o baja temporal, que es todo lo que el agente tiene hacer para completar el trabajo que se asocia directamente con la llamada que acaba de terminar, es decir, después que el cliente cuelga. Un agente se le medirá su tiempo de conversación y su tiempo de conclusión de la llamada. Combinados esto le dará una duración promedio de las llamadas, que es una estadística clave en el centro.

Existen múltiples factores que pueden influir en el tiempo de la conversación y el tiempo de conclusión de la llamada. Éstos son algunos de los más típicos:

### **Tiempo de conversación**

- ❖ Capacidad de controlar una conversación con un cliente es decir, no dejar que se divaguen o estar claro sobre cómo explicas las cosas para que no tenga que repetirse la información.
- ❖ La complejidad de las solicitudes de los clientes.

- ❖ Nivel de conocimiento o comprensión del cliente
- ❖ La eficiencia en la búsqueda de información en la computadora
- ❖ La eficiencia en el manejo del proceso

### **Tiempo de conclusión de la llamada o baja temporal**

- ❖ Capacidad de hablar o escuchar y escribir la información en el ordenador al mismo tiempo,
- ❖ Eficiencia del proceso
- ❖ Habilidades del agente con el Teclado o PC
- ❖ Eficiencia del sistema

De lo anterior, las habilidades propias del agente puede ser el factor determinante - ¿cuáles podrían ser? Algunas personas cometen el error de creer que una llamada larga hace que los clientes sean felices y que por el contrario las llamadas cortas no lo hacen. Esto no suele ser cierto. Un cliente quiere varias cosas, en primer lugar, que su llamada sea atendida de manera eficiente; en segundo lugar, que sea lo que sea que se ha acordado que se hará y en tercer lugar que se le hablara en una forma educada y cortés. Todos los agentes tienen que garantizar, que ofrecen cada una de estas cosas para asegurarse de que el cliente estará satisfecho. Al final del día, es el cliente el que mediante la compra de los bienes o servicios, están trayendo el dinero a la organización, lo que les permite emplear a los agentes. En algunas situaciones, las agentes tendrán que lidiar con clientes insatisfechos o difíciles. Esto puede ser por una variedad de razones, pero aun así será esperado que el agente logre proporcionar el servicio al cliente correcto, incluso en una situación difícil. La mayoría de los centros tienen un proceso para hacer frente a cualquier cliente grosero o abusivo, y es fundamental seguir siempre este proceso y nunca participar en reaccionar al abuso, no importa lo difícil que puede ser.

## La polivalencia

Es un término que se puede oír en el centro. Se refiere a un agente que es capaz de llevar a cabo muchos tipos diferentes de llamada ya sean entrantes o salientes, ventas y servicio, etc. Se necesita mucho entrenamiento para desarrollar un agente polivalente, pero en algunos centros en los que esto sucede, pueden ser recompensados o ser de un grado diferente. Algunos centros tienen un plan de progreso para desarrollar agentes polivalentes, ya que les proporciona un recurso más flexible y productivo. También proporciona a los agentes con un papel más interesante y desafiante.

### 1.5.1 Componentes claves de un centro de contacto.

Existen 6 componentes clave que deben ser integrados en la operación de los centros de contacto:

1. Ubicación, construcción e instalaciones
2. Cliente
3. Tecnología
4. Proceso
5. Gente
6. Gestión de las finanzas y los negocios

Un cambio en cualquiera de los componentes anteriores tendrá un impacto directo o indirecto en cualquier otra parte.

**Ubicación, construcción e instalaciones**, cuando un centro donde se encuentra es crítico en términos del costo de la construcción, pero lo más importante la capacidad de reclutar y retener a los empleados a trabajar en el centro. La facilidad y el costo para llegar a un centro es importante para los que trabajan en el centro, sino también en la integración con las funciones de administración central que el centro necesita para

trabajar con ellos. El entorno de trabajo y las instalaciones es más crítico que para los departamentos funcionales, debido a la intensidad con la que los agentes tienen que sentarse en sus escritorios y la necesidad de gestionar los patrones de recursos. La visita a un centro de llamadas y mirar cómo se puede sentir trabajar en él será muy revelador en cuanto al bien que es el rendimiento de los centros es, sino también cómo el punto de vista de organización y tratar a sus empleados. Si entras en un centro ¿querrías saber en qué se basa en este tipo de instalaciones? Si no es así, ¿por qué está tan diferente de los demás?

**Cliente**, pueden ser cualquier persona, y el agente debe tener las habilidades para ser capaz de adaptar su estilo y el vocabulario para hacer frente a los diferentes tipos de clientes. Los agentes hablan con mayor cantidad de clientes en un mismo día, que cualquier otra persona en la organización. Si usted quiere saber lo que está pasando con los clientes, pregúnteles a los agentes. Con una duración promedio de las llamadas de menos de 3 minutos, ¿cómo se forma una relación satisfactoria y se obtiene la lealtad de un cliente en tan poquito tiempo? Ese es uno de los desafíos más grandes que los agentes enfrentan en el día a día, especialmente teniendo en cuenta que muchos clientes no les gustan el toque impersonal que los centros de contacto a menudo proporcionan.

**Tecnología**, hay cantidades significativas de tecnología disponible y es muy fácil ser engañado por todo. Depende mucho del tamaño y la naturaleza de su negocio en cuanto a lo que usted requiere. El equipo básico para manejar las llamadas es el distribuidor de llamadas automatizadas pero estos pueden variar desde la básica hasta un Rolls Royce. Muchos centros no utilizan al máximo la tecnología que tienen. Además por lo general hay una desunión entre lo que la tecnología puede hacer y la que en realidad es utilizada.

**Proceso**, cada centro cuenta con una multitud de procesos, pero el mayor reto al que se enfrenta es entender el proceso de fin a fin desde la perspectiva del cliente! El viaje de los clientes es lo que ocurre desde el momento en que un cliente decide ponerse en

contacto con usted a través de la realización de la solicitud o de la transacción.

¿Cuánto tiempo dura este viaje y lo que se siente como tomar los pasos en el camino?

¿Por cuánto tiempo se gasta en espera? ¿Tiene la entidad los detalles de clientes a mano? ¿El agente puede responder a la consulta por primera vez? ¿El cumplimiento cuando se esperaba? ¿Existe la necesidad de ponerse en contacto con la organización de nuevo porque lo que se prometió no ha sucedido en el tiempo?

**Gente**, las personas son el activo más crítico en un centro de contacto, ya que son ellos los que realmente ofrecen el rendimiento del negocio. Por desgracia, la inversión y la percepción de su personal pueden ser bastante pobre. Las personas (agentes) a menudo tienen que hacer frente a situaciones difíciles cuando las cosas han ido mal en su organización y trato con un gran volumen de llamadas que resultan, mientras que no siempre tienen la formación o las habilidades necesarias. Sin embargo, los equipos en los centros pueden ser muy resistentes y son a menudo muy social, haciendo que el centro de un gran lugar para trabajar. Hay muchos papeles diferentes que se ofrecen y para que puedan un buen ambiente para iniciar y desarrollar una carrera!

**Gestión de las finanzas y los negocios**, habrá más estadísticas de información de gestión en un centro de llamadas que en cualquier otra parte de la organización. El centro se mide desde todos los ángulos diferentes, pero por desgracia, esto no siempre da una imagen completa.

Uno de los papeles más difíciles es la planificación, medición y revisión del desempeño debido a que muchos centros están bajo la presión de las llamadas y otras expectativas, que la posibilidad de dar un paso atrás y tomar una visión objetiva tal vez difícil. La mayoría de los centros son administrados con presupuestos muy ajustados, de manera que factores como la rotación de personal tendrán un impacto enorme.

Una de las alternativas que puede tener en cuenta es la externalización. La externalización se ha convertido en un tema candente en el negocio de centro de llamadas de hoy. ¿Qué puede hacer por usted externalización como un negocio? ¿Qué

debe tener en cuenta la subcontratación? ¿Cuáles son los errores más comunes que las organizaciones tienen que hacer frente? ¿Qué cosas debe hacer para reducir el riesgo de externalización que va mal? De manera que ahora se puede apreciar en su totalidad, que los centros de contactos son operaciones muy complejas que pueden ser dominadas si se tiene el asesoramiento y la orientación correcta.

### **1.5.2 Cartera de servicios de un centro de contacto.**

Según Weald, Paul<sup>18</sup>, los servicios prestados por los centros de contactos en un entorno de centro de llamadas e incluyen, desde contestar los teléfonos para el manejo de la venta de productos hasta proporcionar un mayor apoyo al cliente o incluso retener a sus clientes existentes. Prácticamente cualquier proceso de negocio que se puede hacer por teléfono, web o correo electrónico puede ser subcontratado a un centro de contacto. Incluso servicios para todas las fases del proceso de venta o comercialización. Mediante la externalización, la empresa se beneficiará al minimizar la dotación de personal y los gastos generales.

Los servicios de centros de contacto recaen en 4 categorías:

**Servicios de llamadas entrantes o inbound**, estos se centran en la consideración de las llamadas telefónicas entrantes a su empresa u organización. Los ejemplos de los muchos servicios entrantes incluyen: contestador telefónico, procesamiento de pedidos, servicios de despacho y mesa de ayuda.

**Servicios de llamadas salientes u outbound**, es cuando la llamada es iniciada a partir de un agente del centro a un cliente, ya sea en nombre del centro de atención telefónica o de un cliente. Las llamadas salientes típicas incluyen tele mercadeo, ventas o las llamadas de recaudación de fondos, así como las llamadas para actualizar la lista de contactos, encuestas o servicios de verificación.

---

<sup>18</sup> Autor, Weald, Paul (2012). Introduction to call centre processes.

**Servicios de externalización de procesos de negocios o BPO**, (Business Process Outsourcing, por sus siglas en inglés), es un subconjunto de la externalización que implica la contratación de las operaciones y responsabilidades de un proceso de negocio específico a un proveedor de servicios. BPO se suele clasificar en la externalización de back office, que incluye funciones de negocios internos, tales como recursos humanos o finanzas y contabilidad, y la externalización oficina principal, que incluye los servicios relacionados con los clientes, tales como servicios de centro de contacto.

**Servicio automatizado (Electrónico)**, son servicios dados a través de plataformas virtuales. Es un sistema que permite a los usuarios comunicarse en tiempo real a través de interfaces web de fácil acceso. Es un tipo de servicios que conlleva una conversación en línea que se distingue por su simplicidad y accesibilidad para los usuarios que no desean tomar el tiempo para realizar una llamada e interactuar con los agentes. Se reduce a la asistencia que reciben los clientes a través de sitios web, es decir, asistencia en línea.

### **1.5.3 Gestión del rendimiento**

Como se ha mencionado anteriormente, cada centro de llamadas tiene un gran volumen de información de gestión, generada a partir de todos los sistemas que utilizan. Este volumen de información, le permite a la gerencia financiera de la empresa, evaluar el rendimiento general del negocio, con la aplicación de diferentes indicadores claves de rendimiento en los estados financieros tanto interinos como anuales. Aunque el rendimiento que se tratara en esta sección, está relacionado a los ingresos generados por cada categoría de servicio y los factores y mediciones aplicado al desempeño de los agentes y esto influye en el principal activo que posee la empresa.

Según Weald, Paul (2012), al centro de contacto se le darán objetivos de negocio, que espera alcanzar y estos objetivos luego son segregados para convertirlos en lo que cada equipo tiene que hacer con la finalidad de lograr cumplirlos.

Dependiendo de la función del centro de contacto, los objetivos pueden ser diferentes. Por lo general, si se trata de un centro de ventas, se incluyen objetivos como adquirir nuevos clientes, ventas-volumen y valor, etc.; si se trata de un centro de gestión de la deuda, se incluyen objetivos relacionados al valor de la deuda que se ha logrado recaudar, el número de clientes pendientes, etc. Estos dos centros han conseguido claramente los objetivos del negocio, lo cual que son fáciles de medir, pero en un centro de contacto enfocado en servicio, esto es más difícil y la medición de la satisfacción del cliente puede ser mucha más compleja y difícil.

Existen también una serie de métricas genéricas, estas incluyen:

- El total de llamadas contestadas - el volumen total de llamadas que el centro era capaz de manejar.
- Porcentaje de llamadas abandonadas - el número de clientes que cuelgan antes de ser contestada como porcentaje (%) del total de llamadas realizadas. (Centros con rendimiento superior, tienen un objetivo de menos de 3% de esta).
- Nivel de servicio – el porcentaje (%) de llamadas contestadas dentro de un plazo determinado - por lo general, algo así como el 90% dentro de los 20 segundos).
- Duración promedio de la llamada - la conversación y el tiempo total de conclusión de las llamadas (Tiempo requerido por el agente después de colgar, para procesar la información).
- Rotación del personal – (%) porcentaje de los trabajadores que abandonan el puesto.
- El absentismo – (%) porcentaje del personal en baja por enfermedad.

Todas las medidas anteriores son importantes, para evaluar el desempeño general del centro. Si existe un alto volumen de llamadas, pero no los suficientes recursos (por cualquier razón) para responderlas, entonces, más clientes abandonarán y no se alcanzarán los niveles de servicio y por ende los objetivos del negocio. Para el gerente del centro puede ser un verdadero acto de malabarismo satisfacer tanto las exigencias del cliente, las restricciones financieras bajo la cual operan y a la vez, asegurar que los empleados sean tratados de acuerdo con sus términos y condiciones.

Por lo general, sobre una base diaria el líder de equipo obtendrá un informe con el número de llamadas que cada miembro de su equipo ha manejado, la duración promedio de las llamadas y otras informaciones relacionada con el tipo de llamada. El líder del equipo, puede proporcionar la información sobre una base diaria o resguardar la información para proporcionar incluyendo un período más largo. El gerente del centro a su vez, obtendrá reportes que muestran el funcionamiento del centro en su conjunto y la forma en que se cumple con los objetivos. En la mayoría de los centros, habrá un tablero con anuncios, para mantener a todos al tanto de cómo va su desempeño con respecto a las metas establecidas.

Existen otras métricas contra la cual se comparara su desempeño. Éstas incluyen:

- Duración promedio de la llamada o tiempo de manipulación
- Promedio de llamadas manejadas por hora (esto permite a los agentes de medio tiempo y de tiempo completo ser comparados).
- La calidad de la llamada
- Más cualquier otra métrica relacionada con el funcionamiento del centro, por ejemplo, un objetivo de ventas.

El proceso de gestión del rendimiento debería ser un proceso claramente documentado (que puede ser parte de su manual para el personal o los términos y condiciones), que deben ser explicados al personal en el proceso de inducción. Cuando se ingresa por primera vez, el líder del equipo debe comunicar cuáles son los objetivos que esperan

que logre y cuando (como es nuevo, esto puede tomar un tiempo) y qué proceso de revisión, entrenamiento y retroalimentación obtendrá. Además como una nueva persona, se le puede asignar a un compañero que ayude y funcione como guía temporal. Este suele ser un agente más experimentado que puede mostrarle la soga y ayudar a responder a cualquier pregunta en la cual se quede atascado.

El propio enfoque de gestión del rendimiento de la empresa determinará la regularidad con su líder de equipo debe proporcionarle retroalimentación y qué apoyo se le dará. Normalmente, se debe esperar para obtener las estadísticas sobre su propio desempeño, ya sea diaria o semanal, pero una sesión de retroalimentación más detallada se centra en la calidad de la llamada puede suceder una vez al mes o cada dos meses. Una de las mayores quejas de los agentes es que no reciben suficiente entrenamiento y retroalimentación sobre su desempeño. Si recibe esta información en una base regular, esto contribuirá para que continuamente pueda desarrollar y mejorar el desempeño del agente. Por lo general, esta revisión formal alimenta el establecimiento de una clasificación, que alimenta a su vez, los salarios o los planes de carrera del agente, para el próximo año.

Aunque debería haber coherencia en la aplicación de la gestión del rendimiento, entrenamiento y retroalimentación, nos encontramos con que normalmente los diferentes líderes de equipo hacen las cosas de diferentes maneras y, a veces, cuando el centro se encuentra bajo presión. Una de las cosas más fáciles a largo plazo, es estar proporcionando entrenamiento y retroalimentación.

## **1.6 Importancia económica de la industria de los centros de contacto en República Dominicana.**

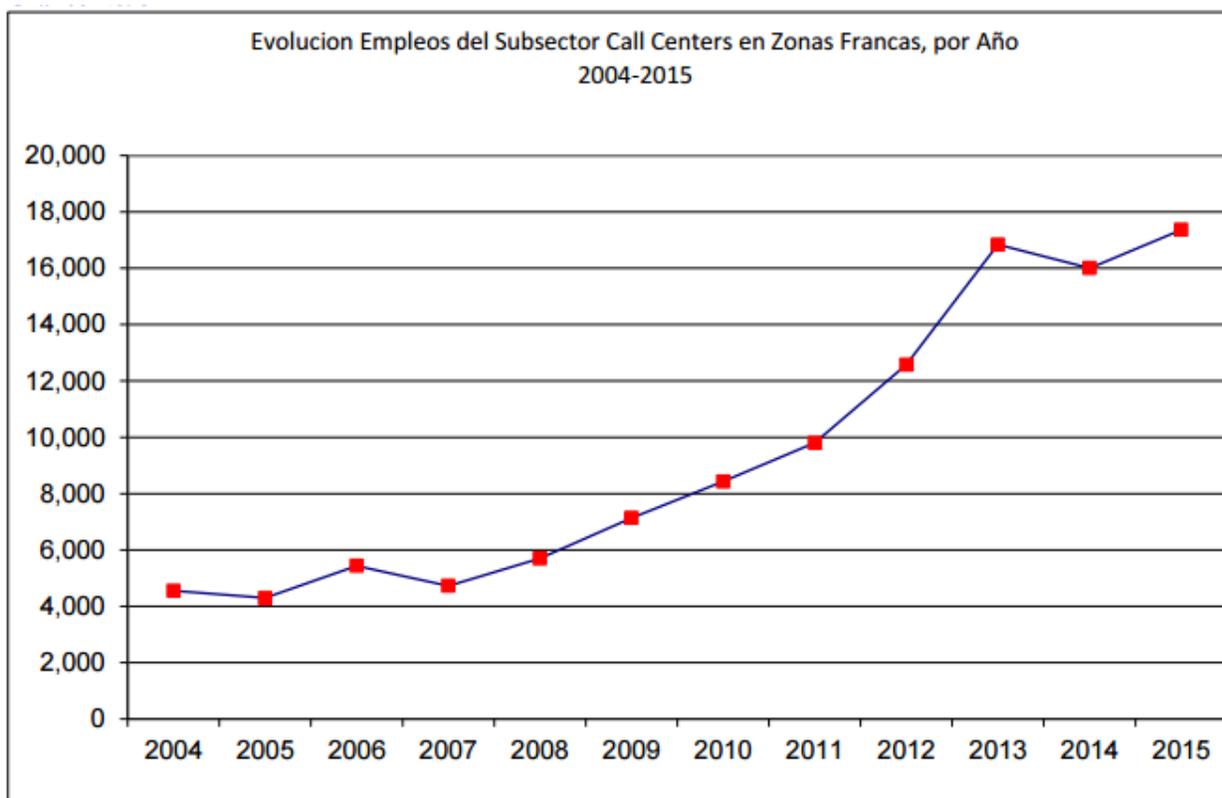
República Dominicana cuenta en la actualidad con 112 empresas de “call center” o “centro de contactos” que están generando unos 35,000 empleos directos, y se proyecta que para el 2016 los puestos de trabajo en este sector aumentarán a 55,661 si se mantiene su actual ritmo de crecimiento. Estos datos se refieren tanto a las empresas de los centros de contacto que están situados dentro de infraestructuras de zona francas como a las empresas que han sido constituidas con la finalidad de brindar este servicio como principal actividad operativa o generadora de ingresos.

“Este sector está dominado por grandes empresas que requieren establecer un contacto permanente con sus clientes. En general, compañías en el área de mercado masivo como empresas financieras, bancos, servicios básicos y de telecomunicaciones”, indica el “Análisis de la Coyuntura Internacional”, publicado por el Banco Central de la República Dominicana.

El mismo establece que en el caso de República Dominicana, esta industria surgió en los años 90, cuando empresas extranjeras en busca de disminuir sus costos y sin perder la calidad de su personal, pusieron la vista en este mercado, tomando en cuenta factores como la posición geográfica del país, mano de obra barata y las habilidades de su gente para aprender idiomas.

El Banco Central de la República Dominicana establece que el crecimiento promedio de los ingresos percibidos por concepto de exportaciones de los servicios ofertados por call centers, de los cuales tienen impacto directo en la balanza de pagos ha sido de alrededor de 18% en el período 2009-2015.

**Gráfico 8**



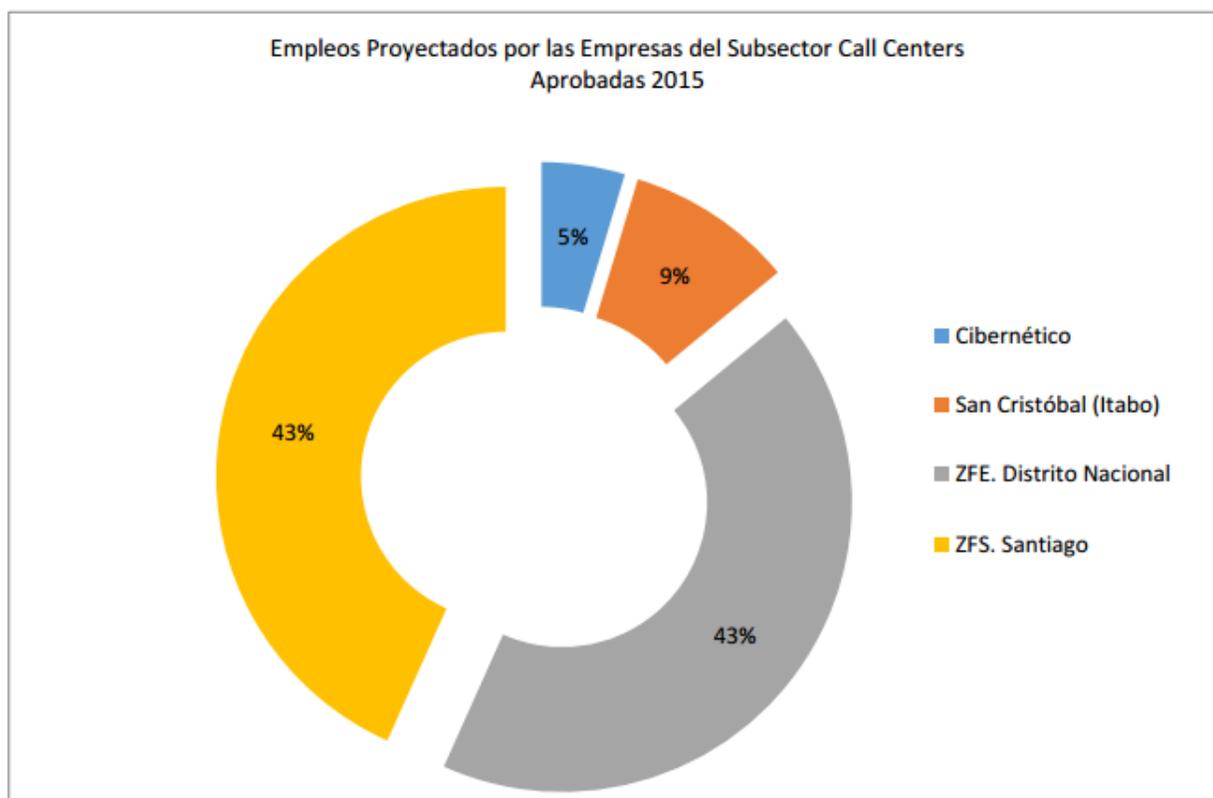
Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

Además explica que en los últimos años esta actividad se ha mantenido en una senda de crecimiento estable y significativo, lo que se refleja a través del Censo Económico del Sector Zonas Francas, publicado por la entidad que regula la política monetaria del país, mostró que para los call centers, constituidos como zonas francas especiales, el nivel de empleo aumentó de 873 a 8,063 operaciones durante el período 2000-2012, lo que muestra un crecimiento de 823.6%, siendo la mayor variación positiva para todas las ramas de ese sector en el período analizado.

De acuerdo a la publicación oficial, el acelerado proceso de expansión ha motivado la creación de un clúster para las empresas proveedoras de servicios que tiene por finalidad promover su desarrollo y hacerla más competitiva. “El territorio que ha ganado la industria se refleja en la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (ENFT). La misma incluye a los call centers en la categoría de transporte y comunicaciones que

representa un 5% de los empleos generados por el sector formal, mayor que muchos sectores entre los cuales están la intermediación financiera y seguros y la agricultura y la ganadería. En ese sentido el aporte de los call centers al sector transporte y comunicaciones asciende a 33%”, indica el análisis.

**Gráfico 9**



Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

En este gráfico podemos validar que los empleos proyectados equivalen a un 43% tanto para las zonas francas especiales localizadas en el Distrito Nacional como para las de Santiago. Estas son conforma el Pareto de los empleos proyectados por las empresas del subsector centro de contacto.

Aunque existen empresas que pagan salarios de hasta RD\$25,000 a los agentes de los centros de contacto, según las cifras del CNZFE, el sueldo promedio mensual que perciben los operarios de los centros de contacto es de unos RD\$14,000. En la

siguiente con la información contenida en la siguiente gráfica podemos validar el salario promedio que perciben los empleados de este subsector.

**Tabla 2**

**Salario Promedio Semanal Pagado en el Subsector Call Centers de Zonas Francas  
Por Parque, 2015**

Parques	Salario Promedio	
	Operarios	Técnicos
San Isidro	2,708.00	8,042.00
Gurabo	4,500.00	7,000.00
Cibemético	2,708.00	6,300.00
Parque Z.F. Tecnológica de Herrera	0.00	6,873.76
San Cristóbal (Itabo)	2,512.25	5,013.21
La Romana I	2,887.50	4,083.00
ZFE. Distrito Nacional	3,560.04	6,726.08
ZFE. Santiago	2,058.98	5,116.90
ZFE. Santo. Domingo	2,345.00	5,575.44
ZFE. Puerto Plata	2,575.00	0.00
ZFE. La Altagracia	1,928.52	11,728.64
<b>Salario Promedio Semana</b>	<b>2,778.33</b>	<b>6,645.90</b>

Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

La tabla anterior muestra el sueldo promedio semanal que perciben tanto los empleados de nivel bajo como los de nivel medio, es decir, operarios y técnicos. En la misma podemos validar que el sueldo promedio semanal para los que están localizados en zonas francas especiales del Distrito Nacional es de RD\$3,560.04 y RD\$6,726.08 respectivamente.

Las distintas empresas de call centers, además de los salarios pagan incentivos a sus trabajadores por el cumplimiento de metas y regularmente hacen evaluaciones sobre el desempeño de su personal con respecto a los objetivos que se hayan fijado.

De acuerdo a los datos proporcionados por el CEI-RD<sup>19</sup>, la industria de los centros de contacto o call centers de la región del caribe cuenta hoy día con una infraestructura de telecomunicaciones desarrollada, ubicación geográfica estratégica y una gran disponibilidad de recursos humanos.

El posicionamiento de mercado para empresas como Nearshore, tomando en cuenta las bondades del mercado y el apropiado clima de inversión de la República Dominicana, es ideal para continuar su nivel de crecimiento proporcional en la captación de los potenciales clientes tanto locales como internacionales.

Entre los diversos servicios atendidos por la industria se pueden destacar:

- Interpretaciones médicas
- Telecomunicaciones
- Servicios informáticos
- Comercio
- Servicios financieros
- Recursos humanos
- Energía
- Ingeniería
- Construcción
- Otros.

En total, los servicios de centros de contacto están comprometidos para 10 mercados diferentes. De los cuales las Telecomunicaciones (43,9%) y el Sector Financiero (17,7%) son los mercados dominantes, los que representan un total combinado de 61,7% de todas las actividades de los centros de contacto. Otros sectores claves representados, son atendidos aunque en una menor proporción.

---

<sup>19</sup> Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

## 1.7 La atención al cliente en el siglo XXI.

El gran reto que tiene hoy en día el mercadeo es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El mercado se ha hecho de repente más global y fuertemente competitivo, la calidad en la atención ha pasado pronto a ser un imperativo del siglo XXI y por ello las compañías españolas no pueden permitirse el lujo de sufrir retrasos también en este aspecto. Los empresarios saben que el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos? Utilicemos el marketing relacional.

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos (focus customer-enfoque al cliente). La competencia ha hecho que los clientes sean mucho más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes. El objetivo fundamental de cualquier compañía es conseguir la satisfacción total del cliente. Hoy por hoy cubrir las necesidades no «satisface plenamente», es necesario buscar los valores añadidos. Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto.

La búsqueda de nuevas expectativas en los productos se canaliza por dos vías: una externa y otra interna. La vía externa está formada por los propios clientes con sus demandas directas e indirectas, sus comportamientos y sus nuevas costumbres. La vía interna se encuentra en la propia empresa. Con una información y formación interna bien estructurada, una empresa puede llegar a encontrar nuevos valores en sus productos, que la conviertan en líder de mercado.

Por tanto, podemos decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas. En la actualidad internet y las redes sociales han facilitado aún más esta área estratégica de la empresa, principalmente, a través de la figura del administrador de la comunidad.

Proyectada para ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio<sup>20</sup>, se ha considerado operativo reflejar a continuación un decálogo de lo que todo centro de contacto ha de saber comunicar internamente:

- El teléfono, el e-mail y los SMS son los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes e intentan resolverlas.

---

<sup>20</sup> Host My Agents Review Magazine, 2013.

- La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la organización.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y por las que otorga la imagen de la compañía.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.

## **1.8 Perspectivas Sobre Nuevas Inversiones**

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), tiene buenas perspectivas actuales y futuras del sector. La República Dominicana en la actualidad cuenta con un clima de inversión propicio para el crecimiento de este tipo de industria. Entre los puntos que se pueden resaltar en el marco del clima de inversión del país se encuentran:

- Estabilidad social, económica y política.
- Programas de incentivos para la inversión extranjera.
- Inversión extranjera directa (IED).
- Sólido marco legal.
- Avanzada y moderna infraestructura de telecomunicaciones.
- Costos competitivos para hacer negocios.
- Capital humano competitivo y calificado.
- Estratégica ubicación geográfica y acceso preferencial a mercados.

El organismo regulador asegura que el crecimiento en cuanto a la cantidad de agentes y la empleomanía que este sector genera es enorme. En los próximos dos años, indica, se está esperando un desarrollo de más del 45%.

Es evidente que este crecimiento tiene un efecto dominó sobre el empleo en general, puesto que más supervisores, instructores, personal de control de calidad y el personal de tecnología son a su vez contratados.

**Tabla 3****Inversión Acumulada en el Subsector Call Centers, por País de Origen del Capital  
2015 (En US\$)**

<b>Países</b>	<b>Inversión</b>	<b>Part %</b>
Estados Unidos	79,950,549.7	42.2
República Dominicana	75,928,432.4	40.1
México	20,004,900.7	10.6
Francia	9,500,000.0	5.0
España	1,849,580.0	1.0
Canadá	621,563.3	0.3
Finlandia	560,200.0	0.3
Panamá	403,115.7	0.2
Bahamas	300,000.0	0.2
Reino Unido	90,000.0	0.0
Portugal	60,000.0	0.0
Israel	58,306.2	0.0
Italia	50,000.0	0.0
Venezuela	18,750.0	0.0
<b>Total</b>	<b>189,395,397.9</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Informe del Sector Call Center 2015. CNZFE.

Considerando los datos históricos relacionados a la inversión global acumulada durante los últimos 9 años en este sector, se evidencia que el país está posicionado como uno de los mayores participantes con una inversión acumulada de US\$75.9 millones, equivalentes a un 40.1% de la inversión total generada a nivel mundial. Otro elemento interesante en el sector, señala, es que en los próximos dos años más del 85% de los centros indican que van a construir nuevas instalaciones, ampliar los ya existentes o arrendarán espacios nuevos. Al igual que el crecimiento del empleo, este auge de la ampliación de las instalaciones tiene un efecto de propagación a otras industrias. Actualmente los centros de contacto se constituyen bajo el amparo de la ley 8-90 y operan como zonas francas especiales.

## **CAPÍTULO II, LA INDUSTRIA DE LOS CENTROS DE CONTACTO DOMINICANOS, CASO NEARSHORE CALL CENTER SERVICES (NCCS) Y SU CARTERA DE SERVICIOS, AÑO 2016.**

En este capítulo serán abarcaremos los antecedentes históricos de Nearshore Call Center Services (NCCS), para obtener un entendimiento de las operaciones del negocio, la evolución de la historia de la misma, su estrategia corporativa, su filosofía, y su cartera de servicios. En adición a esto, plantearemos las informaciones recopiladas que son relevantes para la propuesta, como las técnicas y métodos de investigación aplicados con sus respectivos hallazgos.

### **2.1 Antecedentes históricos de Nearshore Call Center Services (NCCS).**

Según (Steven International Consulting, 2015), Nearshore Call Center Services, SRL., ha crecido rápidamente desde unos humildes 100 asientos en el otoño de 2006, para convertirse en la mayor empresa de centro de llamadas en la República Dominicana, así como uno de los principales centros de contacto en toda la región del Caribe. Actualmente cuenta con 3,200 asientos repartidos entre cinco localidades en el Gran Santo Domingo. Las cinco localidades que posee la compañía, disfrutan del estatus de zona franca especial, otorgado por el Consejo Nacional de Zona Franca de la República Dominicana (CNZF), luego de llevar a cabo los procedimientos que requieren este organismo regulador para otorgar las licencias a las empresas requerientes.

La infraestructura tecnológica utilizada inicialmente abarco una amplia gama de hardware y software de telecomunicaciones para ofrecer una experiencia de última generación a sus clientes. A través de la implementación de alianzas estratégicas con

grandes compañías de tecnologías como Microsoft, Cisco, HP, VMware, Symantec, Citrix, AutoDesk y Adobe, para mencionar algunas, esto permitió proporcionar un soporte extendido y acceso a escalar cuando se necesite. Los centros de llamadas entrantes cuentan con distribución automática de llamadas, enrutamiento de varios sitios de enrutamiento dinámico y basado en la habilidad, chat en la web, y capacidad de supervisión remota. Los centros de llamadas salientes usan la marcación predictiva, los constructores de script IVR dinámico, grabaciones digitales, mezcla de llamadas y texto a voz. Además de las instalaciones que cumplen con las normas PCI DSS para tarjetas de crédito y pagos electrónicos, y todas las redes están asegurados basa en la tecnología de Cisco.

En 2007, primer año completo de la empresa en funcionamiento, sus ingresos consolidados fueron de \$3,4 millones, y el EBITDA (Earnings Before Income Taxes, Depreciation & Amortization, por sus siglas en inglés), es decir, el margen de ganancias antes de impuestos, depreciación y amortización fue de menos de US\$700,000. En 2013, los ingresos consolidados de la compañía y el EBITDA se multiplicaron por siete con relación a los valores presentados durante el año 2007, alcanzando ingresos consolidados y un margen de ganancias de US\$23,8 millones y US\$5,0 millones, respectivamente. Durante el año 2015 las cifras alcanzadas oscilaron los US\$30,0 millones y el margen de ganancias (EBITDA) fue de \$6,0 millones.

Durante este período, la compañía ha evolucionado hasta convertirse en una empresa que ofrece servicios costo-efectivos de centro de contacto, incluyendo en su portafolio el servicio de llamadas entrantes o inbound (Atención/servicio al cliente, soporte técnico y retención de clientes), el servicio de llamadas salientes o outbound (Tele-mercadeo) y esto es posible a través de múltiples industrias verticales a clientes finales en los Estado Unidos, América Latina y Europa. Estos servicios ofertados en diferentes idiomas como inglés, español, francés, italiano y alemán y bajo tres modelos de negocio diferentes a las corporaciones en los Estados Unidos de América y América Latina. Nearshore Call Center Services mantiene un enfoque principalmente en ofertar servicios de llamadas entrantes o inbound como consecuencia de la demanda del

mercado. A mediados de Octubre 2014, NCCS abrió su más grande y amplia localidad, ubicada en el centro de la ciudad, en la avenida 27 de Febrero (antiguo edificio Conforama).

Esta localidad se equipó con una infraestructura de vanguardia, así como el más moderno mobiliario diseñado para cumplir con las especificaciones del sector. La compañía cuenta con una estructura corporativa sofisticada y estandarizada, con el fin de facilitar el estado de la zona de libre comercio para sus cinco centros de atención telefónica (a través de 3 licencias ZLC). Como se ha indicado, tres de las corporaciones se incorporan, a efectos fiscales, en las Islas Vírgenes Británicas, que no impone un impuesto de sociedades. Todos los contratos y las facturas están a nombre de Nearshore Call Center Services, LTD., la compañía tenedora de las acciones.

La compañía tiene tres accionistas: dos hermanos que son ciudadanos de los Estados Unidos de América, cada uno de los cuales posee el 30% de las acciones, y el CEO (Chief Executive Officer por sus siglas en inglés) o Director General de la compañía, un ciudadano británico, que posee el restante 40%. Los accionistas están interesados en la recapitalización de la compañía con el fin de realinear su propiedad individual. El dueño del 40% es el único accionista que participa activamente en las operaciones diarias de la empresa.

La compañía proporciona servicios de llamadas entrantes y salientes en tres idiomas (Inglés, español y francés) a los clientes finales en los Estados Unidos y América Latina. Aproximadamente el 90% de los servicios de la compañía son de sólo voz, con aproximadamente un 10% la utilización de otros canales como el correo electrónico, chat de texto, medios de comunicación social, y las interfaces web.

Los servicios de llamadas entrada de la compañía incluyen el servicio al cliente (toma de pedidos de catálogo soporte de facturación, las solicitudes de información del producto, las consultas sobre cuentas, reclamaciones y la resolución de problemas, procesamiento de reclamaciones, y el apoyo bilingüe), soporte técnico (mesa de ayuda

y resolución de problemas), y la retención de clientes. Servicios de salida consisten en servicios de tele-mercadeo como ventas, generación de cuentas, encuestas y colecciones.

Los porcentajes comparativos de los ingresos representados por los servicios de entrada y de salida para cada uno de los últimos dos años es el siguiente: Para el año 2014 los servicios por concepto de llamadas entrantes representaban un 75% y los servicios de llamadas salientes representaban un 25% y para 2015 representaban un 85% y un 15%, respectivamente.

### **2.1.1 Misión**

Establecer a la empresa como el proveedor líder en el Caribe de los centros de contacto y de externalización de procesos de negocios para el mercado de Estados Unidos y Europa. Esto lo lograremos mediante el compromiso hacia nuestros clientes, empleados, mediante la mejora de procesos y la implementación de tecnología de punta de la mano de nuestros principios guías de enfoque al cliente, adaptabilidad e innovación.

### **2.1.2 Visión**

Nuestro negocio es proveer a nuestros clientes con soluciones innovadoras que maximicen valor agregado y apoyen sus metas estratégicas. Estamos comprometidos en traer a la mesa tecnología innovadora y soluciones de procesos.

### **2.1.3 Filosofía de la empresa**

La estrategia de Nearshore ha sido operar bajo los más altos estándares, manteniendo presencia en el corazón de Santo Domingo. La ubicación de sus diferentes sucursales en el centro de la ciudad, cercanas a la mayoría de las universidades y centros

comerciales de Santo Domingo, atraen un importante grupo de recursos bilingües altamente talentosos en el manejo de sus clientes. Ofreciendo sus servicios a compañías en los Estados Unidos, Europa y América Latina, que han considerado externalizar sus operaciones de atención al cliente a un proveedor costo-efectivo de eficacia comprobada.

Nearshore es dirigida por un equipo motivado y experimentado, con una visión de negocio excepcional y conocimiento extensivo de la industria de Centros de Contacto a través de múltiples verticales.

- Enfocar los esfuerzos en maximizar los resultados finales de nuestros clientes. Compartimos con nuestros asociados una relación que se basa en metas comunes de desempeño.
- Implementar un grupo de medidas estratégicas balanceadas de acuerdo a la gestión del negocio. Nuestras metas estratégicas están diseñadas para asegurar que se traduzcan en desempeño predecible para nuestros clientes.
- Manejar el desempeño a través de un sistema de metas bien establecido que incluye coaching, retroalimentación práctica y compensación por cumplimiento.

#### **2.1.4 Cartera de servicios de la empresa**

Estos servicios se basan en tres modelos de negocio diferentes:

- 1) Hosting (Alojamiento):** En este método, la compañía arrienda su infraestructura de centro de llamadas (con o sin agentes) al cliente. Este método minimiza el riesgo financiera de la sociedad ya que el cliente paga una tarifa mensual fija por cada cubículo de asiento, independientemente de los resultados. Sin embargo, ya no es un modelo de negocio preferido para la empresa, ya que tiende a limitar

el potencial de crecimiento de la compañía. En la actualidad, la empresa cuenta con dos clientes de hosting, Alorica (sin agentes) y Claro Dominicana (Con los agentes), que en conjunto representan aproximadamente el 20% de los ingresos totales de la empresa.

- 2) Subcontratación:** En la actualidad, este método representa aproximadamente el 75% de los ingresos totales de la compañía. Con este método, una compañía de externalización retiene la compañía para proporcionar una campaña entrante y saliente para un cliente final específico, con diferentes términos y condiciones de cada cliente final. Dependiendo de la campaña, la compañía tiene diferentes grados de (i) la responsabilidad operativa, de categoría total a la responsabilidad limitada a la gestión de la instalación, la informática y la conectividad, (ii) la interacción directa con el cliente final, y (iii) las primas de precio basado en el rendimiento de la empresa.

En las campañas subcontratadas, la compañía paga ya sea por hora o en una base por minuto. En la actualidad, las campañas por hora de la compañía tienen un precio por debajo de US\$15 por hora. Este nivel de precios, que se ha mantenido durante los últimos años, es aproximadamente un 45% menos que los precios comparables en los EE.UU.

La subcontratación tiene dos ventajas importantes para la compañía: la compañía que subcontratan los servicios pagan un depósito por adelantado, que cubre gran parte de los costos de inicio de las operaciones; y las condiciones y términos de pago son más cortos que con los clientes directos. La desventaja es que la compañía se pierde en la tasa extra que la compañía que subcontrata pasa al cliente final (que puede ser una cantidad significativa).

En la actualidad, la compañía entra en un acuerdo de subcontratación con tres empresas de subcontratación: Alorica (la más grande de las tres); Access World Wide; y Soluciones KM2. Los dos últimos son empresas con un total de externalización no hay instalaciones de centro de llamadas de su propia,

mientras que Alorica no tiene centros de llamadas en América Latina. Las tres empresas de subcontratación utilizan la compañía para las campañas que requieren español o francés y en inglés para las campañas que requieren un menor costo.

- 3) Directo:** Al contratar directamente con el cliente final, la compañía puede lograr la mayor recompensa financiera (el precio es por hora, con la compañía la realización de alguna tasa extra impuesta de otro modo por un proveedor externo), pero al mismo tiempo, la compañía incurre en mayores costos de inicio y generalmente condiciones de pago menos onerosas. En la actualidad, los clientes directos representan aproximadamente el 5% de los ingresos totales del grupo. La compañía tiene la intención de aumentar este porcentaje con el tiempo, pero para ello se necesita instalaciones adicionales, un aumento de la comercialización y representantes de ventas en los estados unidos, y capital de trabajo adicional.

Combinando una cartera rica y completa de servicios de infraestructura que permite un ambiente de trabajo seguro, estable y eficaz. Se han beneficiado de una infraestructura segura y más rentable que se escala y se adapta a sus necesidades de negocio.

### **Llamadas Salientes**

- Marcación predictiva
- IVR dinámico Script Builder
- Grabaciones digitales
- Call Blending
- Capacidad Text-to-Speech

### **Administración**

- Monitoreo en vivo
- Numerosas herramientas de información

- Estadísticas en tiempo real
- Multi-alquiler

### **Centro de Contacto Entrantes**

- Distribuidor automático de llamadas
- Enrutamiento dinámico Multi-Localidad y habilidad
- IVR (Respuesta de Voz Interactiva)
- Chat Web
- Supervisión remota

### **Plataforma**

- Puerto de enlace Asterisk FSXi
- Marcador NexInteractive y Solución IVR
- Monitoreo de llamada en pantalla / grabado
- Redes Seguras Basadas en Tecnología Cisco
- Motor de Base de Datos Múltiple y Desarrollo In-House
- Plataforma / Infraestructura Citrix y VMware VDI
- Servidores HP Totalmente Compatible

## **2.1.5 Logo de la empresa (Ilustración 3)**



**Fuente: Página Web de Nearshore Call Center Services.**

## **2.2 Tipos y métodos de estudio de la investigación.**

Los métodos de investigación que se han de usar para esta investigación son:

### **❖ Método de la observación.**

Es necesario hacer uso del método de observación porque se precisa observar ciertos rasgos existentes de realidad del negocio, examinar cómo se lleva a cabo el proceso de captación de clientes potenciales y administración de clientes actuales. Este método será útil para lograr los objetivos planeados en la investigación, ya que la problemática se centra en un proceso informal que es la columna vertebral de todo negocio, es decir, los clientes y todo lo que involucra la gestión integral de estos.

### **❖ Método inductivo y deductivo.**

Para esta investigación es necesario ir de lo particular a lo general, ya que el proceso iniciará por la observación de una empresa que está posicionada como líder en la industria, con el propósito de llegar a conclusiones y recomendaciones que favorecerán los procesos claves de dicha empresa. En adición a esto, el método de la deducción que consiste en ir de lo general a lo particular será aplicado al momento de evaluar el benchmarking con una empresa reconocida a nivel mundial y que cuenta con la estructura de desarrollo del negocio necesaria para lograr alcanzar las metas de ventas propuestas para la empresa objeto de estudio; siempre y cuando se aplique el plan señalado. Ambos métodos, serán aplicados funcionalmente ya que favorecen la sustentación de la propuesta.

### **❖ Método de análisis y síntesis.**

El método del análisis y la síntesis será empleado porque se debe identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad estudiada, se debe poder establecer la relación de causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de estudio de la

investigación. Es necesario este método ya que el objeto de estudio es un proceso informal establecido para el desarrollo del negocio y debe ser analizado a detalle para crear un panorama completo y con esto, especificar las recomendaciones necesarias.

### **2.2.1 Técnicas de la investigación.**

Las técnicas de recolección de información e investigación que se utilizarán en la propuesta, se detallan a continuación:

#### **❖ La observación**

Es necesario hacer uso del método de observación porque se precisa observar ciertos rasgos existentes de realidad del negocio, examinar cómo se lleva a cabo el proceso de captación de clientes potenciales y administración de clientes actuales. Este método será útil para lograr los objetivos planeados en la investigación, ya que la problemática se centra en un proceso informal que es la columna vertebral de todo negocio, es decir, los clientes y todo lo que involucra la gestión integral de estos.

#### **❖ Entrevista en profundidad**

Se elaborará una entrevista a un profesional con vasta experiencia. Esta entrevista es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. El tema de conversación radicara entorno al proceso informal existente en la empresa para la administración de los clientes tanto actuales como potenciales y las debilidades inherentes al hecho de no contar con una estructura o plan de negocios instaurado. A su vez, el entrevistado desplegará a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos (información sobre vivencias y experiencias), creencias (predisposiciones) y deseos (motivaciones y expectativas) en torno a los temas relacionados a la propuesta y tema de estudio en cuestión. La entrevista en

profundidad por lo tanto supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación.

#### ❖ **Análisis de documentación**

Se llevara a cabo un análisis tanto de las informaciones obtenidas de las fuentes primarias como secundarias, ya sean artículos en internet, libros, manuales, investigaciones previas, entre otros.

### **2.3 Levantamiento de información.**

En esta sección, se analizará el posicionamiento de dos de los centros de contacto con presencia a nivel mundial y que actualmente, ostenta una posición dominante en el sector de los centros de contacto instalados en la República Dominicana y los mercados en los cuales ofertan sus servicios.

Partiendo de la información publicada por el CEI-RD, y que provee una breve reseña de las principales empresas extranjeras<sup>21</sup> establecidas en el país.

#### **2.3.1 Centro de Contacto Teleperformance.**

Es la empresa más grande de centro de contacto del mundo. Teleperformance (2016), es un proveedor de servicios al cliente, soporte técnico, además de que brinda servicios de venta y externalización. Opera con 147,000 estaciones de trabajo de agentes y casi 190,000 empleados en todos sus 311 centros de contacto en 65 países, incluyendo el Reino Unido, Brasil, Chile, India, Filipinas, China, Canadá, México, Colombia, Noruega, Italia, Australia y República Dominicana. Teleperformance lleva a cabo programas en más de 66 idiomas y dialectos diferentes en representación de las principales empresas internacionales que operan en diversas industrias. La sede de la empresa se encuentra en París, Francia. Fue fundada en 1978 por Daniel Julien. Para

---

<sup>21</sup> Dossier por sectores (2014): Industria de Contact Center & BPO. CEI-RD. República Dominicana

el año 2010, esta empresa reportaba ingresos por \$2,058 billones de dólares estadounidenses. El consejo de supervisión de Teleperformance tiene nueve miembros, cinco de los cuales son miembros independientes. El Consejo de Administración es asistido por dos comisiones especializadas permanentes que dependen de ella.

Teleperformance conecta las marcas más grandes y más respetadas en el planeta con sus clientes, proporcionando atención al cliente, soporte técnico, adquisición de clientes, soluciones digitales, análisis de back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas consistentemente con sus clientes. Cuando los clientes están en contacto, ellos están ahí para apoyar y asegurarse de que tienen una experiencia única con las marcas en todos los canales. Esta empresa invierte constantemente en investigación y desarrollo para obtener una comprensión más profunda de los pensamientos, comportamientos y necesidades de sus clientes - para los diferentes países, industrias, canales y generaciones. Son expertos en las interacciones con la gente y esto les da la ventaja en la entrega de una experiencia superior al cliente en cada contacto. Durante casi cuatro décadas, esta empresa ha estado ayudando a las empresas (sus clientes), en más de 160 mercados de todo el mundo a fortalecer sus relaciones con los clientes de estas.

Como uno de los empleadores del sector privado más grandes del mundo y líder en la industria mundial, la estrategia de estos ha sido atraer y retener al mejor y más capacitado personal y ofrecer el mejor ambiente de trabajo para inspirar a sus equipos en todo el mundo. Saben que los empleados felices son más comprometidos para hacer una mejor experiencia que impulsa una mayor satisfacción del cliente y que provoca a la vez, retención y crecimiento de estos. La estrategia implementada ha sido reforzada por la aplicación de las mejores prácticas del sector, consistente con la gestión de los recursos humanos y su compromiso con la calidad. Teleperformance ha acumulado una serie de reconocimientos, certificaciones y premios que van desde

premios a las mejores prácticas 2016, proveedor de servicios del año 2016, Verego<sup>22</sup> certificación estándares de responsabilidad social, CRM premio al servicio 2016.

#### Ilustración 4



Fuente: Página Web de Teleperformance.

#### 2.3.2 Centro de Contacto Convergys.

Segunda empresa de centro de contacto más grande del mundo. Convergys (Wikipedia, s.f.), es una corporación con sede en Cincinnati, Ohio, que vende gestión de clientes y gestión de la información, sobre todo a las grandes corporaciones. Los servicios de gestión de clientes incluyen agente asistida, autoservicio y software de cuidados adaptados a los mercados de comunicaciones, servicios financieros, tecnología, venta al por menor, salud y gobierno. Con su servicio de gestión de la información, provee facturación convergente y proporciona apoyo a las empresas del sistema de productos y servicios (BSS), incluyendo la gestión de ingresos, producto y gestión de pedidos y atención al cliente de los proveedores de telecomunicaciones, servicios públicos y cable, satélite y banda ancha. Tienen aproximadamente 130.000 empleados en 31 países.

La compañía creció de Sistemas de Información Cincinnati Bell y MATRIX, ambas filiales de Cincinnati Bell, y AT&T Soluciones de atención al cliente (anteriormente AT &

---

<sup>22</sup> Verego SRS. Verego.com/certification.

T Americana Hi-Tech), que fue vendida a Cincinnati Bell en 1998; con una oferta pública inicial en agosto de 1998 se hizo una empresa totalmente independiente. Desde entonces, la sede de Convergys en Cincinnati, Ohio, ha adquirido numerosas empresas.

En 2004, compró Convergys DigitalThink por \$120 millones de dólares. DigitalThink ayudó Convergys a expandir su negocio de externalización de recursos humanos. Convergys adquirió Intervoice, una compañía de telecomunicaciones con sede en Dallas, en el año 2008 por \$335 millones de dólares. En 2012, Convergys Filipinas, 8 años después de su entrada en el país estableció 18 centros con 26.000 empleados en total, fue nombrado "empleador BPO del Año" en los premios anuales internacional de las TIC.

El 3 de abril de 2013, Convergys completó la adquisición de las operaciones del centro de llamadas para comunicación de datos con sede en Nueva Zelanda en Kuala Lumpur y Manila por \$20 millones dólares. El 6 de enero de 2014, Convergys y Stream Global Services anunciaron la fusión definitiva. La fusión trajo sus empleados totales de aproximadamente 125.000 con 150 centros en 31 países de soporte 47 idiomas.

La estrategia esta empresa (Convergys, s.f.), está basada en utilizar la tecnología adecuada, una visión operativa, ubicaciones, o el conocimiento de primera mano de las mejores prácticas de la industria que ayudan a reducir el esfuerzo del cliente y optimizar el recorrido del cliente. Utilizan la visibilidad única a todo el viaje del cliente para diseñar y ofrecer una experiencia óptima al cliente para su marca, el seguimiento y la medición a lo largo de su compromiso para proporcionar una mejora continua.

Convergys cuenta con un modelo operativo global, que es un marco de principios, prácticas y herramientas que permite el alto rendimiento continuo de los servicios al cliente que ofrecen. Combinan este modelo con programas patentados de análisis y tecnología, que resultan en una mejor resolución de primer contacto, un menor esfuerzo del cliente, y otras métricas clave del negocio.

## Ilustración 5



Fuente: Página Web de Teleperformance.

### 2.4 Presentación del modelo del cuestionario

En esta sección se presenta el modelo del cuestionario que utilizare para llevar a cabo la entrevista en profundidad a un experto del área, con el finalidad de determinar y validar los hallazgos que favorezcan el objeto de estudio de la presente investigación.

#### Modelo del Cuestionario

##### **Bloque de preguntas relacionadas al ambiente de negocios de la industria y la empresa:**

1. ¿Qué factores favorables ofrece República Dominicana para la industria de centros de contacto?
2. ¿Cómo ve usted la industria de centros de contacto o “call centers” en República Dominicana?

## **Bloque de preguntas relacionadas situación general de la empresa y sus procesos actuales:**

3. Coménteme brevemente la situación actual de Nearshore Call Center Services en términos de proyecciones de crecimiento.
4. Podrías describirnos el proceso de identificación de los clientes potenciales de Nearshore Call Center Services?
5. ¿Qué técnicas de captación de nuevos clientes se utilizan?
6. ¿Cuándo y bajo qué circunstancias los clientes potenciales adquirirían los servicios proporcionados por NCCS?
7. ¿Cómo funciona la gestión de cuentas existentes (clientes actuales)? ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que genera la forma en que actualmente se gestionan los clientes?
8. ¿Puede identificar en que disposición se encuentran los clientes de aceptar un cambio en el trato que reciben actualmente?
9. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados por determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales?
10. Si pudiera cambiarla mañana, ¿Cuál sería la estructura y forma de administrar los clientes que implementaría en NCCS?

## **Bloque de preguntas relacionadas a la propuesta de mejora del proceso e implementación de un plan de negocios:**

11. ¿Qué beneficios cree que aporta tener un plan de negocios definido? ¿Por qué?
12. ¿En qué medida la implementación de un nuevo plan de desarrollo del negocio es aplicable a la NCCS? ¿Qué obstáculos ve para aplicar este plan?
13. ¿Qué involucra para el usted la Gestión Integral de clientes?
14. ¿Qué beneficios proporciona la estandarización de la administración de los clientes?

**15. ¿Qué impacto tendría una nueva estructura de negocios en las metas organizacionales?**

La idea es poder conocer la opinión de un experto, para colaborar con el desarrollo e implementación de una propuesta de mejora a la gestión integral de los clientes en Nearshore Call Center Services, SRL. (NCCS), creando una estructura de desarrollo del negocio y administración de los clientes, definida y aplicable, con miras a alcanzar las metas de venta establecidas para el año 2016.

### **2.4.1 Presentación de los resultados de la entrevista en profundidad.**

La presente entrevista fue realizada con la colaboración del Licenciado Luis Manuel García Pérez, experto en el área que nos asistió y respondió a las preguntas listadas a continuación. El Lic. García ocupa actualmente el puesto de Director de Finanzas de la empresa Nearshore Call Center Services, SRL. (NCCS) y filiales República Dominicana. Es egresado de la carrera de Contabilidad de la Universidad INTEC (Instituto Tecnológico de Santo Domingo), cuenta con maestría en Finanzas Corporativas y Mercadeo cursada en la Universidad INTEC y una serie de cursos y seminarios en el área financiera, de auditoría interna y gestión de procesos.

#### **Antigüedad en el cargo**

Un año y cinco meses.

#### **Experiencia en general**

Cuenta con 17 años de experiencia en el área de Finanzas, en empresas de manufactura y venta de productos de consumo masivo, de importación y comercialización de bienes industriales, y su más reciente asignación es en el sector de servicios de centros de contacto. Su enfoque inicial fue en la función de Planificación Estratégica y Presupuesto, lo que le permitió tener una visión amplia de como los

diferentes procesos operativos impactan los resultados financieros de la empresa, así como la oportunidad de analizarlos a profundidad con el fin de reportar el “por qué” de los resultados y proponer iniciativas de mejora.

Durante los últimos 11 años ha liderado equipos en el área financiera y control interno. Su trayectoria incluye ser responsable por el área completa de finanzas.

## **Bloque de preguntas**

### **1. ¿Qué factores favorables ofrece República Dominicana para la industria de centros de contacto?**

El país ofrece un ambiente favorable para la implementación de centros de contactos por varias razones.

- Calidad y confiabilidad de los servicios de telecomunicaciones, lo que permite un buen enlace con los clientes de nuestros clientes.
- Disponibilidad de capital humano con conocimientos de inglés a costo relativamente bajo cuando se compara con otros países.
- La facilidad de adopción del régimen de zonas francas, que hace financieramente viable una operación de bajos márgenes.

### **2. ¿Cómo ve usted la industria de centros de contacto o “call centers” en República Dominicana?**

Los centros de contacto en nuestro país están pasando por una etapa de transición interesante. Los clientes más grandes requieren personal bilingüe con acento local estadounidense, lo que reduce el capital humano aplicable para dichas posiciones. Pero además del idioma y el acento, las posibilidades de crecimiento en dichos clientes vienen de otros tipos de servicios que requieren de otras habilidades como son ventas, conocimientos de tecnología de información, y otras relacionadas al cliente y la actividad comercial a que se dedique. A mi juicio debemos enfrentar esta realidad

como una oportunidad de invertir en la capacitación del personal, pero no solo del personal que ya trabaja en centros de contacto, también abogar para que algunas de estas habilidades sean incluidas en el portafolio de capacitación que provee el Infotep con el fin de preparar a los futuros empleados que permitirán el crecimiento de la industria.

### **3. Coménteme brevemente la situación actual de Nearshore Call Center Services en términos de proyecciones de crecimiento.**

Antes de hablar de las proyecciones de crecimiento de NCCS, es necesario entender un poco la historia de la empresa. En sus 10 años de operaciones, la empresa ha crecido de 100 agentes en lo que fueron sus inicios, a albergar en sus instalaciones a más de 3 mil agentes. Impresionante como suena su crecimiento, el mismo tiene una variable inusual, y es que varios de los antiguos clientes de la empresa han terminado fundando sus empresas locales y han pasado de ser clientes a convertirse en competidores. Dos de ellos todavía se mantienen como clientes de la empresa, pero solo para el alquiler de los espacios de trabajo y no para la tercerización de sus funciones.

Se hace necesario que el equipo directivo de la empresa vuelva a la mesa de trabajo y redefina un plan de negocios que permita romper con ese ciclo.

### **4. Podrías describirnos el proceso de identificación de los clientes potenciales de Nearshore Call Center Services?**

El proceso actual de identificación de clientes que utilizamos en Nearshore, si bien ha dado resultados en el pasado, es un tanto reactivo. Nos enfocamos en clientes que se asemejen a clientes actuales de nuestra empresa o de nuestros competidores locales, por el hecho de que suelen tener una mayor probabilidad de contratación, pero en ocasiones dichos prospectos no resultan tan valiosos o peor, este enfoque no nos permite ver que tanto mercado estamos dejando sin contactar.

## **5. ¿Qué técnicas de captación de nuevos clientes se utilizan?**

Luego de identificar la empresa y los contactos claves, hay un acercamiento telefónico para explicar brevemente quiénes somos y concretar una cita en persona. Esta primera cita suele ser una visita nuestra a sus oficinas, pero dependiendo de la recepción de la primera llamada, la primera cita a veces es una visita del cliente a nuestras instalaciones. Durante la visita a nuestras instalaciones el cliente recibe una inmersión en nuestra empresa, con presentaciones acerca de quiénes somos, qué y cómo lo hacemos, de parte del equipo de ventas y de los líderes de departamento con quienes tendrían mayor interacción una vez hayan contratado. Luego está la visita al piso de producción donde pueden experimentar los servicios brindados e interactuar con los agentes.

## **6. ¿Cuándo y bajo qué circunstancias los clientes potenciales adquirirían los servicios proporcionados por NCCS?**

Un cliente contrata los servicios de NCCS cuando necesita una opción de tercerización de procesos que cumpla con sus requisitos de calidad y que les signifique un ahorro en comparación con realizar dichos procesos de manera interna, o en ocasiones dicho ahorro es en comparación con su proveedor actual de dichos servicios. Esto pone mucho peso en el precio del servicio al momento de evaluarlos.

## **7. ¿Cómo funciona la gestión de cuentas existentes (clientes actuales)? ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que genera la forma en que actualmente se gestionan los clientes?**

La gestión de cuentas existentes está muy enfocada a las transacciones del día a día, y al manejo de objeciones y reclamaciones. Esto debido a que actualmente se tienen procesos no estandarizados para el manejo de cuentas, y en ocasiones el equipo de ventas tiene que interceder para la resolución de situaciones referentes al área de

operaciones o de facturación. Estas tareas, si bien son importantes, no dejan mucho tiempo para la parte proactiva del manejo de cuentas, que tiene que ver con la identificación de riesgos y oportunidades con miras al crecimiento de nuestras ventas a los clientes actuales.

**8. ¿Puede identificar en que disposición se encuentran los clientes de aceptar un cambio en el trato que reciben actualmente?**

Creo que la mayoría de nuestros clientes, al menos los que merece la pena mantener, estarían muy abiertos a cambios que vayan enfocados a la estandarización y formalización de procesos.

**9. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados por determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales?**

Cada cliente tiene establecidas métricas para los servicios brindados, como por ejemplo el porcentaje de llamadas atendidas vs. las llamadas no atendidas, cantidad de ventas realizadas por hora, tiempo de duración de las llamadas, cantidad de palabras transcritas por hora, entre otras; estar por encima de sus expectativas siempre es un buen termómetro de su satisfacción con nuestros servicios. También, a través de las interacciones con los clientes podemos evaluar su satisfacción con los servicios brindados y con la empresa en general, midiendo la frecuencia de quejas levantadas por un mismo cliente, el tiempo de resolución de dicha queja, etc.

**10. Si pudiera cambiarla mañana, ¿Cuál sería la estructura y forma de administrar los clientes que implementaría en NCCS?**

Tendría un departamento de desarrollo de negocios o ventas, que se encargue de la atracción de nuevos clientes. Cada ejecutivo de ventas tendría su listado de clientes potenciales debidamente dimensionados tanto en el potencial de ventas como en las probabilidades de contratación de nuestros servicios, y en base a esto priorizarían su tiempo y esfuerzo.

Luego tendría un departamento de gestión de cuentas, el cual se encargaría desde la implementación de los servicios al cliente y daría seguimiento a todas las transacciones que este realice con la empresa. El departamento de gestión de cuentas debe conocer a detalle expectativas del cliente y asegurar, junto con el área de operaciones, que las mismas sean alcanzadas o excedidas. Este departamento es el enlace para el manejo de inconformidades y reclamaciones, y debe involucrar a todas las áreas de la empresa necesarias para una resolución oportuna. Por último, debe estar al tanto de los planes y procesos del cliente para dar una voz de alerta en caso de dichos planes impliquen una disminución o eliminación de nuestros servicios, o si por el contrario hay o se avecina alguna otra necesidad que pueda ser suplida por nuestra empresa.

**11. ¿Qué beneficios cree que aporta tener un plan de negocios definido? ¿Por qué?**

Un plan de negocios ayudaría a evaluar en entorno de la empresa y su impacto en los resultados, hacer un diagnóstico de la empresa frente a su entorno, y el diseño de estrategias y tácticas para el alcance de los objetivos. Este plan de negocios debe estar alineado a la visión de la empresa y debe servir de mapa para alcanzarla, ya que un plan de negocios bien definido facilita la priorización de las iniciativas y la adecuada asignación de recursos.

**12. ¿En qué medida la implementación de un nuevo plan de desarrollo del negocio es aplicable a la NCCS? ¿Qué obstáculos ve para aplicar este plan?**

Entiendo que los beneficios expresados en la pregunta anterior son aplicables a todas las empresas, pero si evaluamos la aplicabilidad o el éxito de un nuevo plan de negocios en función de los líderes de departamento actuales de la empresa, podemos encontrar una mezcla de reacciones que van a estar dictadas por el nivel de adaptación al cambio que tenga cada individuo. Muchos en nuestra empresa han estado aquí desde sus inicios y están muy acostumbrados a las formas históricas de hacer las

cosas. Se requiere de mucho entrenamiento a los jugadores claves para manejar sus objeciones y asegurar una pronta asimilación de los nuevos procesos y prevenir un reverso a las viejas prácticas unas semanas después de la implementación.

### **13. ¿Qué involucra para el usted la Gestión Integral de clientes?**

Desde mi punto de vista, la gestión integral de clientes tiene 2 enfoques. El primero es la atracción de nuevos clientes que abarca la identificación prospectos, dimensionamiento de las oportunidades de negocios con esos prospectos y las tareas relacionadas al acercamiento, presentación de propuesta y acompañamiento durante la contratación de nuestros servicios.

El segundo es la gestión de cuentas actuales, esto conlleva un enfoque de calidad y prontitud en las transacciones del cliente con la empresa a fin de mantener una buena percepción y generar futuras recomendaciones por parte de los clientes. Pero además se requiere un conocimiento a profundidad de los clientes y de sus procesos para identificar nuevas oportunidades de crecimiento de nuestros servicios.

### **14. ¿Qué beneficios proporciona la estandarización de la administración de los clientes?**

La estandarización de la administración de clientes permite garantizar que la percepción de los clientes acerca de nuestra empresa será la deseada, ya que en ella se establecen los niveles aceptables de calidad para cada interacción con los clientes. También permite tener una organización dinámica en la que no se vea impactado negativamente el nivel de atención al cliente fruto de alguna promoción o reemplazo del personal a cargo de la cuenta.

## **15. ¿Qué impacto tendría la nueva estructura de negocios en las metas organizacionales?**

A corto plazo se notaría una mejora significativa en el nivel de satisfacción de los clientes actuales y posible incremento en ventas a los mismos. En el mediano y largo plazo, dado el ciclo de captación de nuevos clientes, agregaríamos a nuestra cartera clientes de mayor potencial lo que nos aceleraría el alcance de las metas de crecimiento que se han trazado previamente.

### **2.4.2 Análisis y síntesis de los resultados de la entrevista realizada.**

Esta entrevista estuvo se llevó a cabo considerando tres bloques o secciones por temas tratados, de los cuales se resumirá los resultados a continuación:

#### **Bloque de preguntas relacionadas al ambiente de negocios de la industria y la empresa:**

En este primer bloque de preguntas se enfocó en conocer el ambiente de negocios que presenta el país, enfocado en el subsector de los call center o centros de contacto y de la mano del Lic. García. Estas preguntas van desde la no.1 a la pregunta no.2.

Los hallazgos más relevantes se muestran a continuación:

- ❖ Reconfirma que existen un ambiente de negocios favorable para que el sector de los centros de contacto continúe su senda de crecimiento y por lo tanto proporcione mayor segmento del mercado para que NCCS amplíe su cartera de clientes.
- ❖ Establece que la estructura legal y social vigente en la economía dominicana actualmente, apuntan a un mayor auge del sector de los centros de contacto.

## **Bloque de preguntas relacionadas situación general de la empresa y sus procesos actuales:**

Este segundo bloque de preguntas estuvo dirigido a entender el entorno general de Nearshore Call Center Services, SRL. (NCCS), conocer la forma en que la empresa administra sus clientes tanto actuales como potenciales y que proceso aplican. Estas preguntas van desde la no.3 a la pregunta no.10.

Los hallazgos más relevantes se detallan a continuación:

- ❖ La empresa cuenta con un proceso débil de manejo de los clientes, a pesar de que ha mantenido un crecimiento constante durante sus 10 años de existencia.
- ❖ No existe un departamento que se encargue de gestionar las cuentas, dar seguimientos a las transacciones, que se enfoque en dar servicio personalizado a los clientes para determinar sus expectativas de estos y que las mismas sean alcanzadas.
- ❖ La depuración de los clientes potenciales es deficiente y poco efectiva, ya que luego de realizar el primer contacto y contratación de los servicios de NCCS, resultan en clientes poco rentables.
- ❖ No cuenta con procesos estandarizados y esto les resta tiempo y recursos valiosos para enfocar los esfuerzos en la identificación de oportunidades y riesgos.
- ❖ Están conscientes de que se hace necesario crear un departamento de gestión de cuentas (Ventas) y por ende, contratar personal capacitado y entrenado, que tenga conocimiento del área de comercial y el manejo operativo de los clientes y servicios.
- ❖ Cuenta con un proceso de medición de objetivos de ventas pero no con un proceso de interacción y mediciones de los requerimientos del cliente que los contrata.
- ❖ Los clientes tienen la tendencia de independizarse por la falta de enfoque y esto genera pérdidas de cuentas y por ende de ventas.

- ❖ Los administradores de localidad son los que gestión las cuentas y supervisan la evolución de los clientes. Este personal tiene capacitación en operaciones más no en negocios, gestión de cuentas y mucho menos en gerencia comercial (Ventas a nivel corporativo).

### **Bloque de preguntas relacionadas a la propuesta de mejora del proceso e implementación de un plan de negocios:**

Este tercer y último bloque de preguntas estuvo dirigido a determinar la viabilidad de la de un plan de negocios definido, conocer los obstáculos y beneficios que percibe el experto que se obtendrían de proceder con la implementación de la propuesta en cuestión. Estas preguntas van desde la no.10 a la pregunta no.15.

Los hallazgos más relevantes se detallan a continuación:

- ❖ En cuanto al personal existente en NCCS, podrían mostrar resistencia al cambio, ya que se trata de una reingeniería completa del proceso y siempre han hecho las cosas de la misma forma, por poco estandarizada que sea.
- ❖ La mejora en el proceso de gestión integral en NCCS, funcionaría con doble impacto. Primero sería un atractivo para nuevas cuentas (clientes potenciales) y segundo, aumentaría la satisfacción de las cuentas actuales y a la vez la contratación de nuevas líneas de servicio por parte de estos últimos.
- ❖ Una estandarización siempre implica que se seguirá un manual y por ende, se crearía un manual y/o plan a seguir.
- ❖ NCCS lograría adaptar un modelo de calidad y ganar terreno tanto perdido como nuevo, acelerando el alcance de las metas de ventas propuestas.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SERVICIO INTEGRAL DE CLIENTES DE LA EMPRESA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. CASO: NEARSHORE CALL CENTER SERVICES, S.R.L (NCCS), AÑO 2016.**

En este capítulo se va a desarrollar la propuesta de mejora al servicio integral de los clientes Nearshore Call Center Services, SRL., una propuesta de desarrollo un plan de negocios o plan estratégico, propuesta de misión de la empresa, propuesta para la creación de un departamento comercial y propuesta estructura de un manual de políticas comerciales., acorde con los hallazgos y conclusiones de la investigación previa.

### **3.1.1 Propuesta estructura del plan de negocios.**

Con la finalidad de lograr instaurar una herramienta que permita la comunicación escrita y funcione como estándar para el tratamiento a los clientes tanto actuales como potenciales. Se propone crear un plan de negocios que sea revisado con la frecuencia que considere la alta gerencia y que sirva para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.
- Dar a conocer como se organizan los recursos de la empresa en función de los objetivos y la visión del empresario.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.

- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.

Propuesta estructura del plan de negocios a ser desarrollado:

**Tabla 4**

<b>Plan de Negocios para Empresa en Marcha</b>
Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: -Reseña histórica de la empresa -Análisis de la industria -Productos y servicios ofrecidos -Estados financieros -Equipo gerencial
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.
Planteamiento estratégico: -Análisis FODA -Estrategias de crecimiento y expansión -Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas
Análisis de la infraestructura
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa.
Modelo financiero
Evaluación financiera
Conclusiones
Anexos

Fuente: Libro Plan de Negocios de Weinberger.

Considerando una estructura simple para el plan de negocios<sup>23</sup> que funcionara como portafolio de presentación, guía para las operaciones, y como punto de referencia para la evaluación del desempeño, ya que permite evaluar las desviaciones sobre el escenario inicial. Este plan de negocios funciona también para comunicar a todos los grupos de interés, que la empresa dispone de un excelente servicio que muchos clientes están dispuestos a adquirirlos, que cuenta con un equipo empresarial y gerencial con habilidades destacadas y que mantiene a los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.1.2 Misión actual de la empresa.**

Establecer a Nearshore como el proveedor líder en el Caribe de centros de contacto y de externalización de procesos de negocios para el mercado de Estados Unidos y Europa. Esto lo lograremos mediante el compromiso hacia nuestros clientes, empleados, mediante la mejora de procesos y la implementación de tecnología de punta de la mano de nuestros principios guías de enfoque al cliente, adaptabilidad e innovación.

### **3.1.3 Propuesta misión de la empresa.**

“Entregar una experiencia excepcional al cliente, en cada oportunidad, como resultado de nuestro compromiso, pasión y dedicación a la excelencia. Al hacerlo, crear oportunidades y valor para los empleados, clientes, comunidades y accionistas”.

---

<sup>23</sup> Weinberger Villarán, Karen (2009), Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.

### 3.1.4 Propuesta de creación de un departamento comercial.

Con base en la mayor debilidad identificada durante el proceso de investigación, proponemos la creación de un departamento comercial, es decir, un departamento de gestión de cuentas y administración de los clientes. A continuación el organigrama propuesto para el departamento y seguido de la descripción de cada puesto relacionado:

**Ilustración 6**



Fuente: Elaboración Propia

## **Descripción de puestos**

Luego de presentar el organigrama que se propone para la creación del departamento comercial, se procede a presentar la descripción de los puestos que formaran parte de dicho organigrama.

### **Director Comercial**

3 a 5 años mínimo en el puesto de Gerente de Ventas. Experiencia en el área comercial de empresas multinacionales. Full bilingüe (Inglés). Experiencia en centro de contactos.

### **Funciones**

- Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.
- Diseño de la política comercial.
- Elaboración de plan de metas e incentivos.
- Elaboración de presupuesto de egresos de su área.
- Análisis estadístico y de mercado.
- Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- Gestión y control de indicadores del área.
- Desarrollo de la cartera de clientes.
- Manejo de indicadores del área.
- Establecer la estructura de comunicación y servicio internamente al cliente.
- Atención de cuentas clave, proyectos especiales y desarrollo constante de la cartera de clientes

## Responsabilidades

- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, calculando para el efecto tanto las cifras históricas y metas corporativas cuanto la demanda puntual del mercado en sus diferentes canales, considerando para el efecto no solo el crecimiento monetario, sino garantizando porcentajes de penetración y participación del mercado.
- Planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes y presupuestos.
- Conocimiento muy amplio y detallado de nuestros productos, con todas sus características aplicaciones.
- Proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos con las áreas de su responsabilidad través de la ejecución de programas y planes de acción dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos, así como la definición de estándares de desempeño para todos los miembros del equipo comercial.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.
- Revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados en su área de responsabilidad.
- Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con RH.
- Elaborar los planes de capacitación de toda la fuerza de ventas o administradores de cuentas.

## **Administrador de cuentas**

1 a 3 años mínimo en el puesto del área comercial. Experiencia en administración de cuentas de empresas multinacionales. Full bilingüe (Inglés). Experiencia en centro de contactos.

### **Funciones:**

- Captura de datos de clientes.
- Facturación de ordenes; generación, control, envío y confirmación de recepción de documentos comerciales a clientes (facturas, Notas de Crédito, Certificados varios, guías, etc.);
- Análisis de la cartera de servicios
- Administración de bases de datos y cuentas corrientes de clientes;
- Elaboración de reportes varios de gestión comercial y ventas;
- Cierres mensuales de ventas.

### **3.1.5 Propuesta elaboración de un manual de políticas y procedimientos.**

Con base en la mayor debilidad identificada durante el proceso de investigación, proponemos de un manual de políticas y procedimientos al cual todo empleado del área comercial deba darle el debido uso y seguimiento y que el mismo contenga los siguientes acápite.

1. Política de negocios.
2. Política sobre aprobación y creación de clientes. Mantenimiento del maestro o base de datos.
3. Política sobre segmentación de los clientes.
4. Política sobre servicios y atención al cliente.
5. Política sobre deberes y responsabilidades del personal en el área comercial

## 6. Normas de conducta y ética comercial.

Con el desarrollo e implementación de las políticas mencionadas anteriormente, se iniciaría el proceso de consecución de los objetivos organizacionales y se promoverán la estandarización de los procesos.

### **3.2 Conclusiones de la investigación.**

Con base en los resultados de la entrevista a profundidad realizada al experto en la materia, el Licenciado Luis Manuel García, Director de Finanzas de Nearshore Call Center Services, SRL., y la cual fue enfocada en tres bloques relacionados al tema de estudio. Considerando los hallazgos determinados a partir de las informaciones obtenidas de la entrevista, se arribó a las conclusiones que favorecen las propuestas detalladas en la sección anterior.

Dentro de las conclusiones principales se pueden citar las siguientes:

- ❖ La empresa ha mantenido una senda de crecimiento en el tiempo que no es sostenible a largo plazo sino se reestructuran los procesos actuales. No existe un departamento que se encargue de administrar y/o gestionar los clientes, dar seguimiento a las transacciones y ofrecer un servicio personalizado a los mismos.
- ❖ La depuración de los clientes potenciales es deficiente y poco efectiva, ya que luego de realizar el primer contacto y contratación de los servicios de NCCS, resultan en clientes poco rentables. No cuenta con procesos estandarizados y esto les resta tiempo y recursos valiosos para enfocar los esfuerzos en la identificación de oportunidades y riesgos.
- ❖ Los administradores de cada localidad son los que gestionan las cuentas y supervisan la evolución de los clientes. Este personal tiene capacitación en

operaciones más no en negocios, gestión de cuentas y mucho menos en gerencia comercial (Ventas a nivel corporativo).

- ❖ En cuanto al personal existente en NCCS, podrían mostrar resistencia al cambio, ya que se trata de una reingeniería completa del proceso y siempre han hecho las cosas de la misma forma, por poco estandarizada que sea. NCCS lograría adaptar un modelo de calidad y ganar terreno tanto perdido como nuevo, acelerando el alcance de las metas de ventas propuestas.

### **3.3 Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones determinadas luego de llevar a cabo el análisis de los resultados de la investigación previa, se enumeran las siguientes:

- ❖ Reescribir la misión de la empresa, en donde se pueda validar el propósito a gran escala que promueve NCCS.
- ❖ Desarrollar un plan de negocios enfocado en el modelo propuesto en el acápite 3.1.1, ya que el mismo cumple con los requerimientos esenciales que debe contener cualquier plan de esta índole.
- ❖ Crear un departamento comercial con la contratación de personal capacitado que permita el desarrollo y estandarización de los procesos, que luego darán lugar a un incremento significativo de las ventas y por ende, alcance de las metas establecidas.
- ❖ Elaborar un manual de políticas para el departamento comercial, que funcione como guía y logren implementar una mejora continua en los procesos ejecutados por este departamento.
- ❖ Adquirir un CRM que les permita administrar sus clientes de manera sistemática.

- ❖ Realizar un benchmarking con la multinacional de la misma naturaleza, Teleperformance. Con la finalidad de entender las mejoras a los procesos que deben ser implementadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Convergys. (s.f.). Obtenido de <http://www.convergys.com/client-solutions/challenges/customer-experience>
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Barcelona: Profit Editorial.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración & Control de la Calidad, 7ma. Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Fike, J. (1999). What is CTI (Computer Telephony Integration)? Scientific American.
- Galviz, I. G. (2011). Calidad en la Gestión de los Servicios. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Muniz, R. (2015). Marketing XXI. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>
- Nacional, C. (29 de Enero de 1990). Ley de Zonas Francas 8-90. Obtenido de DGII: <http://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/8-90.pdf>
- Network, M. M. (2014). Mercado Media Network. Obtenido de <http://www.revistamercado.do/app2/cei-rd-lanza-feria-de-empleos-para-egresados-ingles-por-inmersion/>
- Steven International Consulting, L. (2015). Business Review For Nearshore Call Center Services. Santo Domingo.
- Teleperformance. (2016). Obtenido de [www.teleperformance.com/en-us/people-company/about-us](http://www.teleperformance.com/en-us/people-company/about-us)
- Unknown. (June de 2013). Wikipedia. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_telephone\\_system#Private\\_branch\\_exchange](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_telephone_system#Private_branch_exchange)
- Weald, P. (2011). Call Center Helper. Obtenido de Call Center Helper web page: [www.callcenterhelper.com](http://www.callcenterhelper.com)
- Weald, P. (29 de November de 2012). Technology: Call centre performance management. Obtenido de Call centre helper web site: [www.callcentrehelper.com](http://www.callcentrehelper.com)
- Weald, P. (29 de November de 2012). Technology: How is a call centre managed. Obtenido de [www.callcentrehelper.com](http://www.callcentrehelper.com)
- Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Nathan Associates, Inc.
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/Convergys>

## **ANEXOS**

Anteproyecto de la tesis

Carta de autorización de la empresa



## **Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

### **Maestría en Gerencia y Productividad Taller de Trabajo Final (MGP505)**

#### **Tema:**

“Propuesta de mejora al proceso de servicio integral de clientes de la empresa en la Ciudad de Santo Domingo. Caso: Nearshore Call Center Services, S.R.L, año 2016”



#### **Postulante:**

Gloria M. Jiménez

2014-2753

#### **Asesora:**

Edda Freites Mejía, MBA

**Santo Domingo, D. N.  
Abril 2016**

## **1. Selección y definición del tema de investigación**

El objetivo de la presente investigación es identificar mejoras en los procesos de gestión de clientes con miras a alcanzar las metas de crecimiento de ventas establecidas para el año 2016 de la empresa Nearshore Call Center Services, S.R.L.

El proceso de gestión del servicio integral de clientes se enfoca desde 2 puntos de vista: Nuevos clientes a ser atendidos por nuestros centros de contacto (identificación de posibles clientes, presentación de la empresa, negociación de términos de servicio y firma de contrato, y puesta en funcionamiento de la campaña) y clientes actuales a quienes es posible incrementar las ventas (Aumento de capacidad operativa en líneas de negocio actuales, inclusión de nuevas líneas de negocios, servicios de valor agregados adyacentes a las líneas de negocios actuales).

## **2. Planteamiento del problema de investigación**

La estrategia de Nearshore ha sido operar bajo los más altos estándares, manteniendo presencia en el corazón de Santo Domingo. Nuestras sucursales en el centro de la ciudad, cercanas a la mayoría de las universidades y centros comerciales de Santo Domingo, atraen un importante grupo de recursos bilingües altamente talentosos en el manejo de sus clientes. Ofrecen sus servicios a compañías en los Estados Unidos, Europa y América Latina, que han considerado externalizar sus operaciones de atención al cliente a un proveedor costo-efectivo de eficacia comprobada.

Con miras a convertirse en un competidor de escala global, Nearshore tiene metas de crecimiento bastante agresivas, requiriendo un aumento anual de ventas de un 42% sostenido para los próximos cinco años. En sus primeros

nueve años de operaciones Nearshore ha experimentado un crecimiento anual de ventas promedio de 47%; pasando de US\$500,000 en el 2006 a US\$17,000,000 en el 2015. Mantener esta tendencia ascendente es necesaria para poder alcanzar la meta establecida en ventas de US\$100,000,000 y competir con los principales centros de contacto del mundo.

Para Nearshore lograr el salto de ser un competidor local a un competidor global, deben realizarse mejoras significativas en el proceso de captación de nuevos clientes y a los procesos de gestión de clientes actuales. Estos procesos han sido llevados a cabo de manera centralizada y no estandarizada, y es por esto que se hace necesario crear una estructura de desarrollo de negocios que de manera proactiva identifique y atraiga clientes potenciales hasta lograr un contrato de servicios. Del mismo modo, se debe implementar un esquema de manejo de cuentas mediante el cual se estandaricen los procesos para lograr un enfoque total y efectivo en la retención de los clientes y la identificación de nuevas necesidades que Nearshore pueda solucionarles.

Actualmente Nearshore está posicionado como el proveedor líder de servicios de centros de contacto en la República Dominicana, ofreciendo una amplia variedad de servicios de llamadas entrantes (Inbound) y llamadas salientes (Outbound), Interpretación, Servicios de Atención al Cliente y CRM Social. Con una capacidad total de más de tres mil asientos de producción y en crecimiento, que no está siendo capitalizada por la empresa, quizás por no ver la oportunidad que representa este valor agregado. Nearshore es dirigida por un equipo motivado y experimentado, con una visión de negocio excepcional y conocimiento extensivo de la industria de Centros de Contacto a través de múltiples verticales.

De acuerdo a los datos del CEI-RD (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), la industria de los centros de contacto (call centers) de la región del caribe cuenta hoy día con una infraestructura de telecomunicaciones desarrollada, ubicación geográfica estratégica y una gran disponibilidad de recursos humanos.

El posicionamiento de mercado para Nearshore, tomando en cuenta las bondades del mercado y el apropiado clima de inversión de la República Dominicana, es de líder en la industria de call centers.

### **3. Formulación del problema**

¿Cómo podría Nearshore Call Center Services, SRL., implementar una estructura de desarrollo de negocios y a la vez, lograr una administración de los clientes tanto existentes como potenciales, que le permita alcanzar las metas de ventas para el año 2016?

### **4. Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es la estructura de desarrollo del negocio aplicable a la empresa, siendo esta del sector servicios y zona franca especial en la República Dominicana?
2. ¿Por qué la fórmula aplicada actualmente no se considera una estructura de negocios?
3. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados por determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales?
4. ¿Qué impacto tendrá la nueva estructura de negocios en las metas organizacionales?
5. ¿Ha presentado algún inconveniente la administración actual de los clientes existentes y potenciales?
6. ¿En qué medida se considera que la estandarización de los procesos de gestión integral de los clientes impacte la meta de ventas de la empresa para el año 2016?

7. ¿Cuáles son las medidas corporativas que deben ser diseñadas e implementadas, para favorecer el buen funcionamiento tanto de la estructura de desarrollo del negocio como del proceso de administración de los clientes?
8. ¿En qué disposición se encuentran los recursos humanos que componen la estructura organizacional, de colaborar con el proceso de cambio que esto implicaría?

## **5. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Identificar la estructura de desarrollo de negocios y administración de clientes tanto existentes como nuevas que permita alcanzar las metas de ventas de Nearshore para el 2016.

### **Objetivos específicos**

- A. Analizar el proceso de identificación de clientes potenciales.
- B. Evaluar las técnicas utilizadas en la captación de nuevos clientes.
- C. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes existentes con el proceso de gestión de cuentas de Nearshore.
- D. Analizar el proceso de recopilación de información clave de clientes actuales que permita identificar necesidades que pueden ser atendidas por Nearshore.
- E. Recomendar mejoras a los procesos de:
  - i. Identificación y captación de nuevos clientes y
  - ii. Gestión de cuentas existentes.

## 6. Justificación de la investigación

Esta investigación surge por la necesidad de diseñar procesos que permitan alcanzar las metas de ventas anuales proyectadas para los próximos 5 años, pero con la premura de reflejar mejoras en las actividades operativas llevadas a cabo por Nearshore durante el año 2016. La estandarización de los procesos relacionados a la administración de los clientes, tanto existentes como nuevos será el punto de partida luego realizar un análisis de la fórmula que utiliza la empresa actualmente para la gestión integral de sus clientes, así como la integración de las diferentes estructuras de desarrollo de negocios utilizadas y que estos dos procesos alineados den como resultado una mejora en la rentabilidad anual de la empresa y por ende el logro de las metas de venta planteada. El enfoque de esta investigación va dirigido a la identificación y definición de la estructura de desarrollo de negocios y administración de los clientes que permita alcanzar las metas de ventas de Nearshore para el año 2016.

El proceso de gestión del servicio integral de clientes se enfoca desde 2 puntos de vista: Nuevos clientes a ser atendidos por nuestros centros de contacto (identificación de posibles clientes, presentación de la empresa, negociación de términos de servicio y firma de contrato, y puesta en funcionamiento de la campaña) y clientes actuales a quienes es posible incrementar las ventas (Aumento de capacidad operativa en líneas de negocio actuales, inclusión de nuevas líneas de negocios, servicios de valor agregados adyacentes a las líneas de negocios actuales).

El desarrollo de una estructura de negocios funcional y coherente con el tipo de industria en la cual la empresa desarrollo su actividad de negocios principal, es un plan a corto plazo, ya que representa la columna vertebral que mantendrá alineado los procesos de captación de nuevas cuentas y la administración de la

cuentas en cartera. A pesar de ser un negocio con una trayectoria que arroja resultados favorables anualmente, la entidad no cuenta con una estructura organizacional dirigida a la operatividad completa, sino que tan pronto la cuenta es lograda pasa a un plano de negociaciones directas en la cual no queda documentación legal que permita exigir a cualquiera de las partes. Por uso y costumbre y luego de ver que la fórmula empleada resulta en cifras favorables, no se le ha prestado el debido interés a la identificación y posterior implementación de una estructura de negocios que formalizada. A pesar de la falta de documentación de los procesos que sirvan de constante en las técnicas a utilizar y deficiencia en el alineamiento con los estándares generalmente aceptados en este tipo de industria los centros de contacto han sido reconocidos como un importante diferenciador competitivo.

El nivel de estandarización de los procesos juega un papel importante al momento de mantener una constante en la implementación de estrategia de administración de los clientes y la consecución de nuevas cuentas. Si los procesos no son definidos y comunicados a todos los niveles involucrados, se cae en una espiral de improvisaciones que no contribuyen al negocio al momento de exigir cumplimiento de alguna de las partes involucradas y a su vez, impacta en los clientes, que no sólo quieren tener acceso a múltiples métodos de compromiso, pero también quieren un viaje sin fricción, fácil e inmediato a través de los canales. Por tanto, la definición, comunicación por las vías pertinentes e implementación de los pasos que abarca la administración de los clientes.

En la actualidad un gran número de empresas tanto locales como multinacionales reconocen el o los centros de contacto como un importante diferenciador competitivo y consideran de gran importancia, lograr una medición integra de su rendimiento, en mayor parte por el impacto que tiene en la experiencia del cliente. Pero el reto Nearshore, no es solo medir el rendimiento por tipo de canales o servicios ofertado, sino más bien, definir cuáles serían las mejores prácticas en cuanto a la gestión y/o administración integral de sus

clientes tanto existentes como nuevas cuentas y que esto le permita potenciarse como un competidor de escala global. Aunque existen parámetros para la adición de nuevas líneas de negocios, que por el tipo de industria en la cual la empresa desarrolla la actividad de negocios, tiende a facilitar los resultados favorables, no debe pasar desapercibido que la operativo de estos negocios es con materia prima extranjera (servicios a empresas multinacionales localizadas en territorio estadounidense y Europa) por lo que las facilidades que puedan surgir de la operatividad en mercado local pasan a un segundo plano.

Si la empresa no diseña e implementa un plan de gestión en el cual se esquematicen los procesos de administración de los clientes y que a la vez permita el logro de nuevas cuentas de manera proactiva, el alcance de las metas propuestas será impactado en el corto plazo, lo cual derivara en el detrimento constante de la rentabilidad, hasta no ser identificado el plan que Nearshore deberá ejecutar. Si por el contrario, los esfuerzos por estandarizar los procesos por medio de un plan de gestión bien pensado para el tipo de industria son puestos en marcha, el salto de ser un competidor local a un competidor global será sostenible en el plazo estipulado. Se debe implementar un esquema de manejo de cuentas mediante el cual se estandaricen los procesos para lograr un enfoque total y efectivo en la retención de los clientes y la identificación de nuevas necesidades que Nearshore pueda solucionarles, considerando como base de esta meta, el plan de desarrollo estructural del negocio enfocado a la gestión de la calidad y de la satisfacción total del cliente.

## **7. Marco de referencia**

En el presente marco de referencia se procederá a revisar los antecedentes relacionados a las mejores prácticas para el desarrollo de una estructura de negocios, así como los principios y teorías actuales para la administración y/o gestión integral de los clientes y como afectan estos la rentabilidad de la empresa. A su vez, se consultarán las literaturas de mayor influencia que abordan el tema en cuestión, que permitan delimitar de forma clara y precisa el aporte que se realizará con la presente investigación. También se definen los principales conceptos utilizados a lo largo de la investigación para lograr una mayor comprensión del tema.

## **8. Marco teórico**

### **Organización funcional**

Este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa.

Como es realmente muy simple, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo y asignación de recursos.

Si bien es cierto, este tipo de estructura puede encontrarse en varios tipos de organización, aunque generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda, por lo general es habitual que se confunda equivocadamente con el concepto de organigrama, ya que brinda una rápida visualización de algunos aspectos formales de suma importancia.

### **Organización por producto/servicios**

Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan. Es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior.

Las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.

Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio. La principal ventaja es el enfoque de la empresa en la satisfacción del cliente.

### **Organización matricial**

La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional.

El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se

desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Es por ello encontrar fácilmente firmas consultoras especializadas, pools de abogados, empresas de ingeniería civil o firmas de publicidad con esta clase de estructura en su organigrama.

Esto en atención a que un proyecto es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo.

Lo cierto es que la estructura matricial es bastante útil cuando se quiere desarrollar proyectos de manera más rápida, al tiempo que le sirve a la organización para tener en la innovación y creatividad su ventaja competitiva más representativa.

En este tipo de organigrama, la empresa tiene una orientación hacia los resultados, enfocando la generación de utilidades de los proyectos y representa una clara oportunidad de ahorro de costos por la flexibilidad en la utilización del talento humano.

Sea cual sea la estructura organizacional que adopte su empresa, debe tener muy presente que lo que se busca es realizar la mejor selección, la más óptima, que brinde en el largo plazo una ventaja competitiva en la empresa, al maximizar el talento humano existente frente a las necesidades del mercado.

## 9. Marco conceptual

**Agente:** es el operario que trabaja atendiendo llamadas y el cual está asignado a una campaña específica, para la cual requiere entrenamiento previo. Las llamadas están relacionadas con solicitudes de servicios correctivos, traslados, productos o sistemas informáticos. Los agentes de centro de contacto informan al administrador del centro de contacto. Los agentes de centro de contacto se miden con medidas relacionadas con las llamadas, como por ejemplo, la tasa de resolución de urgencias y el volumen de llamadas y por lo general, su salario es en base a horas trabajadas y entre otras variables consideradas.

**Campaña:** Se refiere a la línea de negocio o marca que representan los agentes u operarios.

**Capacidad Operativa:** se refiere a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para fabricar productos o bienes y servicios que optimicen su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad.

**Centro de contacto:** es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por “personas humanas” en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada “cliente único” con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad. es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.).

**Estandarización de los Procesos:** hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones para innovar.

## 10. Aspectos metodológicos

De acuerdo al enfoque de la presente investigación, se estarán utilizando 3 métodos de estudio diferentes:

**Estudio exploratorio:** Se estará realizando la investigación tomando como referencia las diferentes teorías que existen en cuanto a la satisfacción de un cliente con relación a una empresa en específico y colocando en comparación lo que utiliza la empresa de estudio que hemos seleccionado en cuanto a la puesta en funcionamiento de su estilo de servicio hacia sus clientes.

**Método de Análisis:** Se realizaran encuestas con preguntas concretas en cuanto al servicio recibido por la empresa en estudio para identificar posibles causas de fallo en alguna de las líneas de servicio.

**Método Explicativo:** Al finalizar nuestra investigación, se analizara cada uno de los resultados dando a conocer las cualidades, ventajas y desventajas que se hayan encontrado para relacionarlas con elementos de mejora dentro de la misma logrando con esto satisfacer los objetivos trazados en la investigación.

# **11. TABLA DE CONTENIDO**

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

**INTRODUCCIÓN**

## **CAPITULO I: CENTRO DE CONTACTO Y COMO FUNCIONA LA CADENA DE VALOR DE ESTOS SERVICIOS.**

1.1 Definición

1.2 Naturaleza de los centros de contacto

1.3 Clasificación de los centros

1.4 Cadena de valor de los servicios ofertados por los centros de contacto

1.4.1 Definición y clasificación de las líneas de servicio.

1.4.2 Funcionamiento de la cadena de valor de las diferentes líneas de servicio.

## **CAPITULO II: CENTROS DE CONTACTO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA**

2.1 Origen y creación de los centros de contacto en República Dominicana

2.2 Presencia y posicionamiento de los centros de contacto en la República Dominicana

2.3 Características y regulaciones de los centros de contacto de República Dominicana

## **CAPITULO III: NEARSHORE CALL CENTER SERVICES, CREACION Y TRAYECTORIA**

3.1 Antecedentes históricos

3.2 Filosofía corporativa

3.2.1 Misión

3.2.2 Visión

### 3.2.3 Valores

3.3 Plataforma de servicios que ofrece Nearshore Call Center Services

3.4 Estructura organizativa de Nearshore Call Center Services

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS.**

4.1 Definición de la estructura de desarrollo actual

4.2 Identificación de la estructura de negocios derivada de las mejores prácticas, generalmente aceptadas por el sector.

4.3 Comparación y recomendaciones

4.4 Proyección del impacto de los cambios identificados en el alcance de las metas de ventas de Nearshore Call Center Services, SRL., para el año 2016.

## **CAPITULO V: REDISEÑO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS CLIENTES Y COMO INFLUYE EN EL LOGRO DE LAS METAS DE VENTA A CORTO Y MEDIANO PLAZO.**

5.1 Definición y funcionamiento de la gestión integral de clientes

5.2 Rediseño de los procesos de gestión integral basados en un plan de gestión de la calidad total.

5.3 Análisis los nuevos procesos y su posible impacto en las metas de ventas planteadas para el año 2016.

5.4 Comparación y recomendaciones

## **CONCLUSIÓN**

## **BIBLIOGRAFÍA**

<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>

<http://e-ngenium.blogspot.com/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_de\\_llamadas](https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas)

**ANEXOS**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**Trabajo de Investigación de la Tesis:**

“Propuesta de mejora al proceso de servicio integral de clientes de la empresa en la Ciudad de Santo Domingo. Caso: Nearshore Call Center Services, S.R.L, año 2016”

No.	Etapas	2016																				
		Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Duración (Semanas)																						
I	Revisión de la Bibliografía Disponible	2																				
II	Evaluación del Funcionamiento de los Procesos Actuales de la Empresa	4																				
III	Diagnóstico en Función de la Evaluación	3																				
IV	Identificación de los Elementos Claves	4																				
V	Diseño de la Propuesta de Mejora	2																				
VI	Redacción y Presentación del Trabajo de Posgrado	5																				

Preparado por: Gloria M. Jiménez 2014-2753  
 Fecha de Inicio: Marzo 01, 2016  
 Fecha Estimada de Terminación: Julio 30, 2016

**PRESUPUESTO**

**Trabajo de Investigación de la Tesis:**

“Propuesta de mejora al proceso de servicio integral de clientes de la empresa en la Ciudad de Santo Domingo. Caso: Nearshore Call Center Services, S.R.L, año 2016”

Año 2016						
Tipo de Recurso	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario en RD\$	Costo Total en RD\$	Observaciones
<b>Materiales</b>	Papel Bond 8 1/2 x 11	Paquete de 500 Hojas	1	300	300	
	Bolígrafo Azul Paper Mate	Unidad	2	15	30	
	Memoria USB de 8GB	Unidad	1	400	400	
	Lápiz de Grafito Pelikan 2	Unidad	2	10	20	
	Fotocopias a Color	Unidad	500	1	500	
				<b>Sub-Total en RD\$</b>	<b>1,250.00</b>	<b>a</b>
<b>Tecnológicos</b>	Laptop HP	Unidad	1	30,000	30,000.00	
	Internet	N/A	1	0	0	
	Impresora Multifuncional Xerox 3650	Unidad	1	0	0	
				<b>Sub-Total en RD\$</b>	<b>30,000.00</b>	<b>b</b>
				<b>Total Presupuesto de Gastos en RD\$</b>	<b>31,250.00</b>	<b>=a+b</b>

**Fuentes de Financiamiento:**

El proyecto de investigación será autofinanciado en su totalidad, por lo que los gastos en los cuales incurriré serán cubiertos por mis fuentes personales de ingreso.

**Preparado por:**

Gloria M. Jiménez

2014-2753

**Fecha de Inicio:**

Marzo 01, 2016

**Fecha Estimada de Consumo Total del Presupuesto:**

Julio 30, 2016