

# Tabla de Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de Figuras</b> .....   | <b>v</b>  |
| <b>Índice de Tablas</b> .....  | <b>vi</b> |
| <b>1. Introducción</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Antecedentes Generales</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>2.1. Industria de los Contact Center</b> .....  | <b>2</b>  |
| a) IVR.....  | 2         |
| b) Evolución de los canales hacia la Omnicanalidad.....                                    | 3         |
| c) Digitalización.....   | 4         |
| <b>2.2. IVR a nivel global y EE. UU.</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>2.3. Casos de éxito: IVR Conversacional</b> .....                                       | <b>8</b>  |
| a) Alaska Airlines.....  | 9         |
| b) Amtrak.....   | 9         |
| c) Charter.....  | 9         |
| d) Dell.....   | 9         |
| e) Delta Airlines.....   | 9         |
| f) Eircom.....   | 10        |
| g) Retail en UK.....   | 10        |
| h) RS Components.....  | 10        |
| i) SWBC.....   | 10        |
| j) US Army.....  | 10        |
| <b>2.4. IVR en Chile</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>3. Descripción de la oportunidad</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4. Objetivos</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>4.1. Objetivo general</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>4.2. Objetivos específicos</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>5. Marco Conceptual</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>5.1. Cinco fuerzas de la competencia (M. Hitt, R. Ireland &amp; R. Hoskisson)</b> ..... | <b>17</b> |
| <b>5.2. Business Model Canvas (A. Osterwalder &amp; Y. Pigneur)</b> .....                  | <b>19</b> |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 5.3.       | Plan de Negocios .....                         | 21        |
| <b>6.</b>  | <b>Metodología .....</b>                       | <b>23</b> |
| 6.1.       | Recaudación de la información .....            | 23        |
| 6.2.       | Análisis FODA (A. Humphrey).....               | 24        |
| 6.3.       | Elaboración del Business Model Canvas.....     | 25        |
| 6.4.       | Elaboración del Plan de Negocios .....         | 26        |
|            | a) Descripción de la Compañía .....            | 26        |
|            | b) Descripción del Mercado.....                | 26        |
|            | c) Análisis de la industria.....               | 26        |
|            | d) Estrategia de Marketing .....               | 26        |
|            | e) Plan de Operaciones .....                   | 27        |
|            | f) Aspectos Financieros.....                   | 27        |
| <b>7.</b>  | <b>Descripción de la compañía .....</b>        | <b>28</b> |
| 7.1.       | IBM .....                                      | 28        |
| 7.2.       | IBM Chile.....                                 | 29        |
| 7.3.       | Sixbell .....                                  | 31        |
| <b>8.</b>  | <b>IVR Cognitivo.....</b>                      | <b>34</b> |
| 8.1.       | Resultados del prototipo.....                  | 36        |
| 8.2.       | Análisis FODA .....                            | 38        |
| 8.3.       | Business Model Canvas.....                     | 42        |
| <b>9.</b>  | <b>Descripción del mercado.....</b>            | <b>45</b> |
| 9.1.       | Caracterización de los call centers .....      | 45        |
| 9.2.       | Estimación del volumen del mercado .....       | 47        |
| 9.3.       | Potenciales clientes .....                     | 50        |
| <b>10.</b> | <b>Análisis de la industria.....</b>           | <b>52</b> |
| 10.1.      | Rivalidad entre las empresas que compiten..... | 52        |
| 10.2.      | Amenaza de nuevos entrantes .....              | 53        |
| 10.3.      | Amenaza de productos sustitutos .....          | 54        |
| 10.4.      | Poder de negociación de los proveedores.....   | 55        |
| 10.5.      | Poder de negociación de los compradores.....   | 55        |
| <b>11.</b> | <b>Estrategia de Marketing .....</b>           | <b>57</b> |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 11.1.      | Estrategia de precio y forma de pago .....   | 57        |
| 11.2.      | Estrategia de distribución .....   | 58        |
| 11.3.      | Estrategia de promoción .....  | 58        |
| 11.4.      | Estrategia de postventa .....  | 59        |
| <b>12.</b> | <b><i>Plan de Operaciones</i></b> .....  | <b>60</b> |
| 12.1.      | Actividades previas al desarrollo del IVR .....                                    | 60        |
| 12.2.      | Proceso y metodología de elaboración del IVR .....                                 | 60        |
|            | a) Design Thinking .....   | 60        |
|            | b) Metodología Scrum .....   | 62        |
|            | c) Herramientas computacionales .....  | 62        |
| 12.3.      | Estándares de calidad .....  | 64        |
| 12.4.      | Personal necesario .....   | 66        |
| <b>13.</b> | <b><i>Aspectos Financieros</i></b> .....   | <b>67</b> |
| 13.1.      | Supuestos .....  | 67        |
| 13.2.      | Plan de ventas .....   | 68        |
| 13.3.      | Análisis de costos fijos y variables .....   | 71        |
|            | a) Costos de desarrollo .....  | 71        |
|            | b) Costos operacionales .....  | 72        |
| 13.4.      | Flujos de caja .....   | 76        |
|            | a) Escenario 1 para IBM (tarifa 50%, tasa contención 30%) .....                    | 78        |
|            | b) Escenario 2 para IBM (tarifa 50%, tasa contención 50%) .....                    | 79        |
|            | c) Escenario 3 para IBM (tarifa 80%, tasa contención 50%) .....                    | 80        |
|            | d) Escenario Neutro para IBM (tarifa 65%, tasa contención 40%) .....               | 81        |
|            | e) Escenario Neutro empresa de call center (tarifa 65%, tasa contención 40%) ..... | 82        |
| 13.5.      | Principales resultados financieros y punto de equilibrio .....                     | 83        |
| <b>14.</b> | <b><i>Análisis de resultados y conclusiones</i></b> .....                          | <b>86</b> |
| <b>15.</b> | <b><i>Bibliografía</i></b> .....   | <b>88</b> |
| <b>16.</b> | <b><i>Anexos</i></b> .....   | <b>91</b> |