



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE TELEMARKETING
MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

SEBASTIÁN ANDRÉS GONZÁLEZ GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
TEODORO WIGODSKY SIREBRENİK**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2007**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR EL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SEBASTIÁN ANDRÉS GONZÁLEZ GONZÁLEZ
FECHA: 16/08/2007
PROF. GUÍA: SR. JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EMPRESA DE TELEMARKETING

El presente trabajo de título tuvo como objetivo general, desarrollar un Plan Estratégico para ProEvents Ltda.; que comprende un periodo de tres años a partir de septiembre de 2007 La empresa esta inmersa en el mercado de servicios de Telemarketing y ventas, y la propuesta del alumno consistió en definir directrices estratégicas adecuadas, que permitan a la empresa desarrollarse de mejor forma y competir de manera eficiente y eficaz en el mercado en el cual se desarrolla, que corresponde a la versátil y creciente industria de los *Call* y *Contact Centers*.

La metodología propuesta para abordar este desafío se enfocó a efectuar una revisión de la Misión y Visión de la empresa; su estructura y objetivos. Además de un análisis del entorno bajo el cual la empresa actúa, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se generan mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Por otro lado, se realizó un análisis interno de la empresa; mediante el perfil de la capacidad interna PCI; a fin de reconocer las fortalezas y debilidades que la empresa posee. Posteriormente, se planteó el análisis FODA que, complementado con la definición de misión de empresa cimentó las bases para realizar el Plan Estratégico, el que se desarrollo basándose en la metodología del modelo de planificación estratégica propuesta por Hax y Majluf. Finalmente, se establecieron planes específicos, indicadores, plazos y costos asociados.

Los cambios en la Misión se orientaron a potenciar los servicios de explotación de *call center*, enfocados en empresas relacionadas con el sector de la construcción y PYMES con productos de consumo masivo, todo esto a nivel nacional y aprovechando el Know how se tiene del negocio. A nivel externo se identificaron oportunidades relacionadas con el rápido y explosivo crecimiento de la industria en los últimos cinco años y las buenas proyecciones que tiene con miras al año 2010; el surgimiento de las PYMES como mercado no explotado, y amenazas como la poca diferenciación de servicios. A nivel interno, se identificaron las principales fortalezas que guardan relación con la experiencia y el *know how*, y las debilidades en ámbitos como el uso de tecnología o la falta de estrategias de comercialización.

Como resultado de esto se determinó que la estrategia genérica a seguir es de segmentación y especialización en el mercado de las PYMES. Para esto, se definieron los siguientes planes estratégicos: desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión (542 UF); desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales (370 UF); reestructuración interna a nivel de áreas de administración y RRHH (558); desarrollo de alianzas estratégicas tecnológicas (293) y desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa (102). Con esto la empresa podrá mejorar su postura competitiva y sus resultados generales en el mediano plazo.

Índice

Tabla de Contenidos

1. Presentación	1
1.1 Antecedentes Generales	1
1.2 Justificación	1
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
2. Marco Teórico.....	3
2.1 Generalidades	3
2.2 Planificación Estratégica.....	3
2.2.1 Definición Formal	3
2.2.2 El Proceso de Planificación.....	3
2.3 Misión, Visión y objetivos estratégicos	5
2.4 Análisis Externo	6
2.4.1 Entorno General	6
2.4.2 Medio Específico.....	6
2.5 Análisis Interno	6
3. Metodología.....	8
3.1 Definición de Misión y Visión.....	8
3.2 Análisis Externo	8
3.3 Análisis Interno	9
3.3.1 Perfil de la Capacidad Interna (PCI)	9
3.4 El análisis FODA	11
4. Descripción de la Empresa	13
4.1 Descripción general.....	13
4.2 Historia de la empresa.....	13
4.3 Estructura organizacional.....	14
4.4 Principales Servicios	14
4.5 Clientes.....	16
5. Misión y Visión de la empresa.....	18
5.1 Definición del Alcance y las Competencias Únicas del Negocio.....	18
5.1.1 Alcance temporal.....	18
5.1.2 Alcance del servicio	18

5.1.3 Alcance del mercado	19
5.1.4 Alcance geográfico.....	19
5.1.5 Competencias únicas	20
5.2 Definición de Prioridades.....	20
5.2.1 Simbología.....	21
5.2.2 Prioridades a nivel de servicio.....	22
5.2.3 Prioridades a nivel de mercados	22
5.2.4 Prioridades a nivel geográfico	23
5.2.5 Prioridades a nivel de competencias únicas	23
5.3 Determinación de Alternativas de Crecimiento	24
5.4 Desafíos Generados por el Alcance y Competencias Únicas.....	25
5.4.1 Desafíos a nivel de servicio.....	26
5.4.2 Desafíos a nivel de mercado.....	26
5.4.3 Desafíos a nivel geográfico	26
5.4.4 Desafíos a nivel de competencias únicas	26
5.4 Declaración de la Misión	26
5.5 Visión de la empresa	27
6. Análisis Externo.....	28
6.1 Caracterización de la industria.....	28
6.1.1 Definición de <i>call center</i>	28
6.1.2 Estructura Organizacional de un <i>call center</i>	29
6.1.3 Industria mundial.....	30
6.1.4 Tendencias.....	30
6.2 Industria del call center en Chile.....	31
6.2.1 Antecedentes	31
6.2.2 Principales competidores.....	31
6.2.3 Clientes	34
6.2.4 Chile como plataforma <i>Offshoring</i>	35
6.3 Las Cinco Fuerzas de Porter	36
6.3.1 Rivalidad interna entre competidores.....	36
6.3.2 Amenaza de Nuevos Competidores	37
6.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos	37
6.3.4 Poder de Negociación de los Compradores.....	37
6.3.5 Poder de negociación de los Proveedores	38
6.3.6 Acciones Gubernamentales	39

6.4 Perfil Atractivo de la industria	40
6.5 Conclusiones del análisis externo	40
6.5.1 Oportunidades Principales.....	40
6.5.2 Amenazas principales.....	41
7. Análisis Interno.....	42
7.1 Diagnóstico PCI	42
7.1.1 Capacidad directiva	42
7.1.2 Capacidad competitiva	42
7.1.3 Capacidad Financiera	43
7.1.4 Capacidad de Talento Humano	43
7.1.5 Capacidad Administrativa	44
7.1.6 Capacidad Tecnológica	44
7.2 Conclusiones del análisis interno.....	44
7.2.1 Fortalezas Principales.....	44
7.2.2 Debilidades Principales	44
8. Análisis FODA	45
8.1 Fortalezas	45
8.2 Debilidades.....	45
8.3 Oportunidades	46
8.4 Amenazas	46
9. Programa Estratégico.....	49
9.1 Formulación de la estrategia del negocio.....	49
9.2 Planes Generales	49
9.2.1 Definición de planes generales.....	49
9.2.2 Descripción de los planes generales.....	50
9.2.3 Definición y descripción de planes específicos.....	52
10. Sistemas de presupuesto.....	55
10.1 Determinación del presupuesto estratégico.....	55
10.1.1 Valoración Horas hombre según cargos.....	55
10.1.2 Valoración de planes específicos	55
10.1.3 Presupuesto estratégico	59
11. Conclusiones.....	60
12. Bibliografía.....	62
13. Anexos 63	
Anexo A: Cuestionario Misión Visión.....	63

Anexo B: Diagnóstico PCI.....	66
Anexo C: Calendario de Actividades.....	67
Anexo D: Presupuesto Estratégico.....	68
Anexo E: Glosario de Términos.....	69

Tablas de Ilustraciones

Tablas

Tabla N° 5.1: Alcance del servicio	19
Tabla N° 5.2: Alcance del mercado	19
Tabla N° 5.3: Alcance geográfico.....	20
Tabla N° 5.4: Competencias únicas del negocio	20
Tabla N° 5.5: Prioridades a nivel de servicio	22
Tabla N° 5.6: Prioridades a nivel de mercados.....	23
Tabla N° 5.7: Prioridades a nivel geográfico.....	23
Tabla N° 5.8: Prioridades a nivel de competencias únicas	24
Tabla N° 6.1: Ventas mercado nacional <i>call center</i>	31
Tabla N° 6.2: Servicios prestados por las principales empresas de <i>call center</i>	33
Tabla N° 6.3: Principales empresas de <i>call center</i> según Industrias a las que prestan servicios ..	35
Tabla N° 6.2: Matriz PAI para industria del <i>call center</i>	40
Tabla N° 8.1: Matriz MEFI	45
Tabla N° 8.2: Matriz MEFE	47
Tabla N° 8.3: Matriz FODA.....	48
Tabla N° 10.1: Valoración de HH según cargo.....	55
Tabla N° 10.2: Presupuesto estratégico.....	59

Figuras

Figura N° 2.1: Proceso de Planificación Estratégica	4
Figura N° 3.1: Las cinco fuerzas de Porter	9
Figura N° 3.2: Matriz PCI.....	11
Figura N° 3.3: Matriz FODA	12
Figura N° 4.1: Organigrama ProEvents 2007	14
Figura N° 5.1: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.....	21
Figura N° 5.2: Escala de evaluación de prioridades para competencias únicas.	21
Figura N° 5.3: Matriz de segmentación producto-mercado.....	25

Gráficos

Gráfico N° 2.1: Ventas primer trimestre 2007.....	16
Gráfico N° 2.2: Ventas ProEvents I Trimestre 2007	16
Gráfico N° 6.1: Ingresos del mercado del <i>call center</i> según sector productivo	35

1. Presentación

1.1 Antecedentes Generales

El presente trabajo consiste en un estudio a realizar en la empresa ProEvents, dedicada al negocio del *call center* y *telemarketing*. Esta investigación permitirá desarrollar un plan estratégico orientado a establecer los pasos a seguir en los próximos años. Debido a las características propias de este tipo de trabajos, se entiende que se enmarca bajo una formulación de largo plazo; esto implica períodos de planeación superiores a un año y habitualmente entre 3 y 5 años.

Actualmente, esta empresa no posee un plan estratégico que le permita orientar sus recursos de manera clara hacia objetivos y metas definidas; de manera tal que es necesario establecer un sistema basado en planes de mediano y corto plazo, que permita corregir estas falencias, y dar a la empresa un enfoque bien definido y las directrices necesarias para poder mejorar su gestión y su capacidad de competir en el cada vez mas complejo mercado del telemercado o *telemarketing*.

1.2 Justificación

El trabajo a realizar consiste en el desarrollo de un plan estratégico para una empresa de *telemarketing*.

Este proyecto se justifica básicamente por la voluntad que posee el gerente general y dueño de la empresa de crecer, definir Visión, Misión, y estructurar objetivos y metas, a través de una metodología clara, que permita lograr lo planteado.

En la actualidad, ProEvents no aplica una metodología que le permita potenciar sus fortalezas y conocer sus debilidades, y sus ejecutivos carecen de información suficiente acerca del mercado del *telemarketing*, lo que les dificulta la tarea de establecer una posición competitiva clara. Este desconocimiento, sumado a la falta de guías de acción, hace que la postura de ProEvents sea débil ante una fuga de clientes. El día de hoy, la empresa cuenta con pocos clientes y es muy dependiente de ellos, por lo que su poder de negociación es bajo. Esto genera una necesidad de desarrollar alternativas y soluciones que puedan amortiguar esta falta de independencia.

Se concluye entonces que es de vital importancia definir directrices estratégicas para que la empresa pueda competir de manera eficaz y pueda mantenerse en el tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Tener diseñado un Plan Estratégico para la empresa de Telemarketing Proevents, para un horizonte de 3 años, a partir de Agosto de 2007.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa y un escrutinio del entorno, que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y configurar un análisis FODA.
- Definir las acciones y los recursos necesarios para realizar y cumplir las metas definidas por el plan estratégico desarrollado.

2. Marco Teórico

2.1 Generalidades

El presente capítulo da cuenta de las bases conceptuales que cimientan el trabajo de investigación que se va a realizar. El marco teórico responde ¿qué se va a hacer?, y da cuenta de autores, técnicas y métodos usados en la confección de planes estratégicos.

Como se mencionó anteriormente, este trabajo se basó principalmente en el modelo de estrategias de negocios desarrollado por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf y publicado en el libro “*The Strategy Concept and Process*”¹, el año 1997. Se eligió este libro como base para el trabajo por la integración que posee de conceptos, modelos, metodologías y herramientas de gestión, que se presentan en base a experiencias reales de empresas de clase mundial.

2.2 Planificación Estratégica²

2.2.1 Definición Formal

La Planificación Estratégica se entiende como el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto interna como externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización.

De manera más concreta, es un proceso mediante el cual la organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico detallado de sus propias capacidades como empresa; y de un análisis del entorno y del medio que la rodean. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos. Todo esto con el objetivo de crear y aplicar un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

2.2.2 El Proceso de Planificación

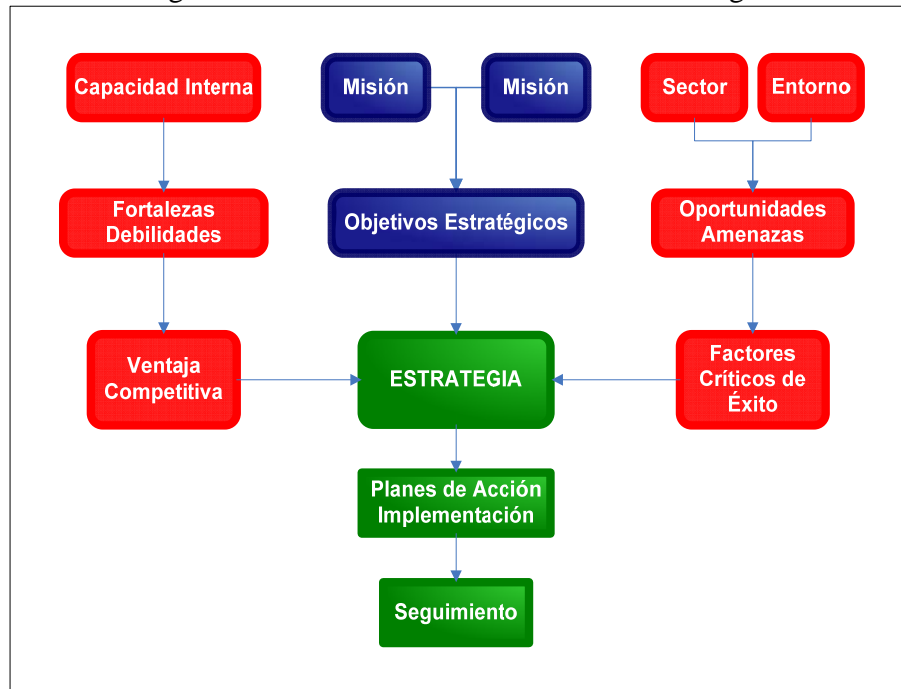
En este proceso se distinguen tres etapas fundamentales, que son: declaración, análisis y ejecución. En ellas se concentra la definición de la Misión y Visión; determinación de la

¹ Título original de “Estrategias para el liderazgo competitivo” usado por el autor en este trabajo.

² Definición basada en el libro “Estrategias para el liderazgo competitivo”; Hax, Majluf; Editorial Granica; 1997; 544 p.

capacidad interna de la organización; escrutinio del ambiente externo; y la generación de las estrategias, así como los planes de acción que su determinación conlleva, y finalmente el seguimiento que debe hacer la organización a la estrategia para evaluar como se ajusta al desempeño y a las reales posibilidades que su desarrollo genera.

Figura N° 2.1: Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Hax-Majluf, Granica, 2004

Etapa de Declaración

La etapa de declaración es la instancia en la cual los responsables de la organización expresan, de manera formal o no, las aspiraciones de la empresa en una instancia preferentemente comunicacional. Esta instancia debe implicar la generación del compromiso de toda la empresa en el desarrollo del futuro posible. A través de una definición clara de objetivos, se generan las directrices necesarias para diseñar el proceso de construcción del futuro de la empresa expresado en una carta de navegación.

Etapa de Análisis

Esta etapa es una instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta. Esto se reconoce como el escrutinio de entorno y el escrutinio interno. Para ello existen múltiples herramientas y metodologías de análisis. Este trabajo en particular se abordará bajo un análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este análisis debe conducir a generar estrategias para la organización que sean coherentes con la carta de navegación, definida en la etapa anterior.

Las estrategias definidas se pueden orientar a mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Etapas de Ejecución

Esta parte corresponde a los planes, programas y proyectos que apoyan la estrategia a desarrollar y que pueden definirse tanto para un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, u otra. Además, deben alcanzar a todos los ámbitos de la organización, bajo una perspectiva funcional y organizacional.

2.3 Misión, Visión y objetivos estratégicos

Esta es parte de la etapa declarativa del proceso de planificación estratégica; en ésta, la organización se pone de acuerdo y decide sobre su Misión, Visión y objetivos estratégicos.

La Misión de la organización es la respuesta a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Formula explícitamente el propósito de la organización, su razón de ser. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, y esta definición debe orientarse al logro de la Visión. Para ser efectiva debe dirigir su foco a mercados y clientes, pero debe ser sencilla y lograr un beneficio tangible para el cliente.

La Visión estratégica es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio. Indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar”, “hacia dónde nos dirigimos” y “la clase de compañía que estamos tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

Los objetivos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la Visión. La determinación de objetivos convierte la Visión estratégica en indicadores de desempeño específicos; representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados, deben ser claros y medibles.

2.4 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas".

En esta etapa se deben examinar dos ambientes relacionados entre sí: el entorno o medio general y el medio específico, o de la industria (donde opera la organización).

2.4.1 Entorno General

El medio general esta compuesto por variables que afectan en forma general a todas las empresas del medio o sector. Este medio está constituido por todas las empresas que compiten a nivel nacional e internacional, y ellas son afectadas de igual manera por los factores sociales, tecnológicos, políticos, culturales, económicos, geográficos, etc.

2.4.2 Medio Específico

A diferencia del análisis del entorno general, el análisis del medio específico consiste en relacionar a la empresa con las fuerzas que influyen directamente en ella. En esta parte del análisis se diagnostica a la empresa considerando solo a su sector, o dicho de otra forma, a las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la empresa. Estas fuerzas pueden ser: los competidores, los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y las empresas que están por crearse. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

2.5 Análisis Interno

El análisis interno, permite identificar fortalezas y debilidades de la organización identificando la cantidad y calidad de recursos que posee, en las siguientes actividades:

- Logística
- Marketing y Ventas
- I+D
- Producción
- Finanzas
- Post Venta

En el proceso de escrutinio o análisis interno se consideran los siguientes aspectos y variables que maneja la organización:

- 1. El Personal**
 - Experiencia del personal
- 2. Habilidades de Gestión**
 - Administración general

- Profesionalismo
- Estabilidad laboral
- Políticas del personal
- Mística y lealtad

3. El Estilo de la Conducción

- Liderazgo Empresarial
- Eficiencia
- Control de productividad

5. Estrategias

- Planificación estratégica
- Seguimiento de los planes
- Imagen institucional
- Publicidad

- Administración financiera
- Marketing
- Servicios
- Técnicas utilizadas

4. Sistemas de Información

- Para apoyo en la toma de decisiones
- Se cuenta con sistemas computarizados
- Nivel de la información

6. estructura Empresarial

- Relaciones horizontales
- Relaciones verticales
- Nivel jerárquico
- Coordinación
- Burocracia

3. Metodología

En este tercer capítulo, se detalla la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo. En este sentido se establece el “cómo” se van a hacer las cosas, para lograr diseñar con éxito un plan estratégico, ligando el desarrollo del trabajo con el marco teórico que lo sustenta. La metodología planteada contiene los siguientes puntos a desarrollar:

- Definición de la Misión y Visión de la empresa
- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis FODA
- Formulación de la estrategia

3.1 Definición de Misión y Visión

Para configurar la misión y visión de la empresa, se debe entender que éstas determinan el sentido actual y el rumbo futuro de la organización. El primer paso consistió, en conjunto a los directivos de la empresa, en determinar el alcance temporal de la Misión y Visión. Posteriormente, se diseñó y aplicó un cuestionario³ que permitió identificar los anhelos de los directivos de la empresa orientados en cuatro ámbitos o dimensiones principales que definen a la misión: producto o servicio, mercado objetivo o clientes, cobertura geográfica y formas de alcanzar el liderazgo competitivo o competencias únicas. De esta manera, para cada uno de estos ámbitos se definieron desafíos asociados al presente y futuro, lo que permitió determinar Misión y Visión, respectivamente.

3.2 Análisis Externo

En este caso se analiza el medio específico bajo el cual se mueve la empresa. Lo que pretende este análisis es determinar la estructura general de la industria, centrado principalmente en los competidores y las interacciones entre ellos en la industria, sin dejar de lado al resto de los actores de la cadena como son los proveedores y clientes, y los productos o servicios que se comercializan o transan.

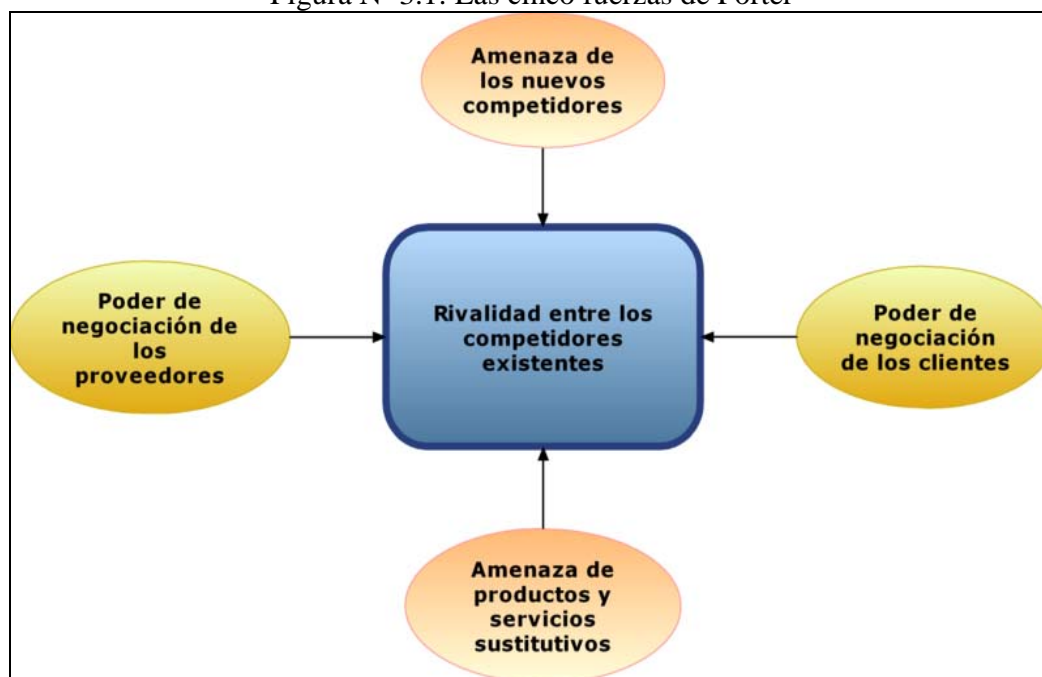
Como se mencionó anteriormente, se debe elegir un método de análisis centrado en los actores de la industria y en las interacciones entre ellos. El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michel Porter⁴ recoge estas características. El esquema general de las cinco fuerzas genéricas de Porter; consiste básicamente en encontrar oportunidades y amenazas a través del análisis de sus competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y aquellos competidores potenciales (nuevos)

³ Ver ANEXO A: Cuestionarios Misión y Visión

⁴ Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Hax-Majluf, Granica, 2004

Es importante destacar que el modelo utilizado en este trabajo fue el propuesto por los autores Hax-Majluf⁵ que incluye además el efecto de acciones gubernamentales en la industria como un factor externo a considerar en el análisis.

Figura N° 3.1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Hax-Majluf, Granica, 2004

De esta manera, las dimensiones a analizar para la industria serán:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Barreras a la entrada
- Barreras a la salida
- Disponibilidad de sustitutos
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores
- Acciones Gubernamentales

3.3 Análisis Interno

3.3.1 Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

Para realizar el Análisis Interno se debe primero elegir una metodología que explique de la mejor manera el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta sus características principales y distintivas. ProEvents corresponde a una PYME, no posee unidades estratégicas de negocios

⁵ “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados” Ed. Granica, 2004

(UEN) desarrolladas, ni tiene establecidas de manera formal actividades primarias y de apoyo, por lo que análisis basados en la Cadena de Valor, no explicarían de buena manera la dinámica interna de la empresa. Por esta razón se utilizó el “Perfil de Capacidad Interna”.

El PCI⁶ es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como el impacto que tienen. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa como conjunto. El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

La capacidad directiva

En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

La capacidad competitiva

Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto o servicio.

La capacidad financiera

Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

La capacidad tecnológica

Evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en el apoyo de la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.

La Capacidad del talento humano

Llamada también capacidad de Potencial Humano, analiza la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la organización, y desde el punto de vista de su Capacidad Técnica.

La capacidad administrativa

Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

⁶ Ver ANEXO B: Resultados diagnostico PCI ProEvents

Con las categorías definidas y en ellas definidos también los atributos relevantes, se procede a confeccionar la llamada “Matriz PCI”. Esta clasifica cada atributo como fortaleza o debilidad, según sea la realidad de la empresa bajo una graduación de “alto”, “medio” y “bajo”; para posteriormente evaluar su impacto dentro de la organización con la misma graduación. La siguiente figura muestra como se conforma la Matriz PCI.

Figura N° 3.2: Matriz PCI

"Capacidad ..."	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Atributo 1				X			X		
Atributo 2				X				X	
Atributo 3	X						X		
...					X			X	
Atributo n				X				X	

Fuente: Elaboración Propia

Con este sistema se identifican las fortalezas y debilidades de la organización clasificadas según su relevancia e impacto.

3.4 El análisis FODA

Cuando se han identificado las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede confeccionar la matriz FODA, la que permite encontrar las opciones estratégicas que existen.

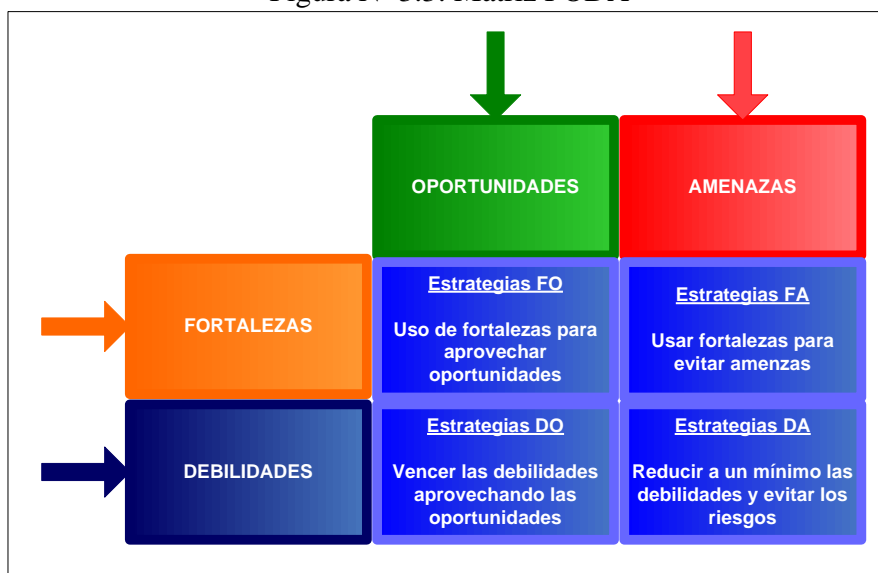
Para comenzar, se enumeran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se consideran claves según los análisis interno y externo realizados anteriormente. El paso siguiente es evaluarlas según su importancia en el análisis. Esto se realiza a través de las matrices MAFI y MAFE que evalúan los factores internos y externos respectivamente. Las matrices tienen estructuras similares y para construir las se procede de la siguiente forma:

- Se asigna un peso relativo a cada factor (entre 0% y 100%) de acuerdo a la importancia relativa que posea. La suma de todos los pesos para cada matriz debe ser 100%.
- Se califica cada uno de los factores con nota de 1 (baja importancia) a 4 (alta importancia).
- Se calcula entonces el peso ponderado de cada factor dentro de la matriz, multiplicando la calificación asignada con su peso relativo correspondiente.
- Se suman los pesos ponderados para obtener las calificaciones correspondientes a la fuerza interna total, en el caso de la MAFI; y de lo favorable del medio para la organización, en caso de la MAFE.

Luego, en una matriz de doble entrada, se procede a relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de la

debilidad. Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de Estrategias para la organización. La esquematización de la matriz FODA se puede representar de la siguiente manera:

Figura N° 3.3: Matriz FODA



Fuente: Manual FODA, Consultora Lucen.

Al confrontar cada uno de los factores FO – FA – DO – DA, deberán aparecer las distintas alternativas estratégicas, las que pueden ser de diferenciación, de calidad, de segmentación, etc. De esta intersección emergen las estrategias, pero también muchas veces de esta misma matriz se pueden obtener actividades, tácticas o políticas. La eficiencia está en saber reconocerlas y sobretodo aplicarlas.

4. Descripción de la Empresa

4.1 Descripción general

“Capacitación y Eventos ProEvents Ltda.”, es una sociedad limitada de carácter privado. En cuanto a su tamaño, según la clasificación que hace la SOFOFA⁷ al respecto, la empresa corresponde a una PYME desde el punto de vista del número de trabajadores que posee (15 actualmente), y a una empresa pequeña desde el punto de vista de sus ventas anuales (6.400 UF el año 2006⁸). La empresa está en el negocio del *telemarketing* y *call center*.

4.2 Historia de la empresa

ProEvents nace en el año 1996 como una sociedad de tres personas, las cuales se juntan con el objeto de crear una empresa organizadora de eventos y capacitadora en el área deportiva-educacional. Posteriormente, y por acuerdo de los socios, se decide “congelar” la empresa, en el sentido de declararla “sin movimientos”.

En el año 2001, retoman la actividad empresarial, pero con un giro de “*Telemarketing, Ventas y Servicios*”. Para esto, dos de los antiguos socios venden su parte a un nuevo socio. De esta manera, la empresa comienza a funcionar con el giro actual. En agosto del mismo año, se comienza a trabajar con el primer cliente (Atlas Copco Chilena S.A.C.), contando para este proyecto con una estación de trabajo y sólo dos personas. En noviembre se concreta un proyecto con la Corporación de Graduados de la Universidad de Chile, para lo cual se habilitan cinco nuevas estaciones de trabajo con el respectivo personal, llegando a una dotación de siete personas en total. Esta configuración se mantuvo por un par de años mientras la empresa crecía y se estabilizaba económicamente.

En marzo del año 2004, y producto de nuevos requerimientos asociados con la prestación del servicio de Recursos Humanos, nace “ProEvents División RRHH”. En ese entonces, se contrata a nueve personas quienes prestarían los servicios de telemarketing bajo un régimen de *outsourcing*⁹.

El año 2005, la gerencia decide realizar una fuerte inversión para mejorar la tecnología existente, habilitando además nuevos puestos de trabajo, y así poder mejorar la gestión y responder de manera óptima a cualquier proyecto venidero, lo que permitiría proyectar una imagen de venta, en función de volumen de servicio.

⁷ La clasificación detallada se puede encontrar en <http://www.sofofa.cl>

⁸ Fuente: gerencia general de ProEvents

⁹ *Outsourcing*: externalización de recursos

El año 2006 se mantienen tres grandes clientes con contrato indefinido, y se formalizan relaciones comerciales con 2 clientes en forma estable llegando a 5 clientes estables a finales del año, además de pequeños proyectos, que auguran un crecimiento considerable para el año 2007.

4.3 Estructura organizacional

Por el tamaño que posee, ProEvents no presenta una estructura complicada. Se puede decir que la empresa está compuesta por la gerencia general y tres áreas funcionales bien definidas.

Actualmente, la empresa cuenta con un número de ejecutivos de tiempo completo que varía entre 15 y 20. Esta variabilidad responde a que, dependiendo del tipo de proyecto que se desarrolle, existe la posibilidad de realizar contratos especiales. La distribución de ejecutivos es bajo dos modalidades: los que trabajan en las dependencias de la empresa y los que realizan operaciones bajo una modalidad de *outsourcing*, prestando servicios en el lugar físico que los clientes definan para sus proyectos. El organigrama general de la empresa se muestra en la figura N° 4.1.

Figura N° 4.1: Organigrama ProEvents 2007



Fuente: Gerencia ProEvents

4.4 Principales Servicios

Las principales áreas de negocios de la empresa son:

- Consultoría *call center*
- Implantación de *call center*
- Explotación *outsourcing* de *call center*
- Explotación *insourcing* de *call center*
- Servicio de recursos humanos

De todas estas áreas, la de explotación del servicio de *call center* es la más desarrollada por la empresa; en este sentido, los servicios que entrega son los siguientes:

Servicio Inbound

Corresponde básicamente a la recepción de llamadas. Los principales servicios prestados bajo esta modalidad son:

- Canalización de Información
- Administración de quejas / consultas
- Medición de impacto de campañas publicitarias en medios masivos
- Pre y post lanzamiento de productos
- Integración a fax / Internet
- *Help Desk* (Mesón de ayuda)

Servicio Outbound

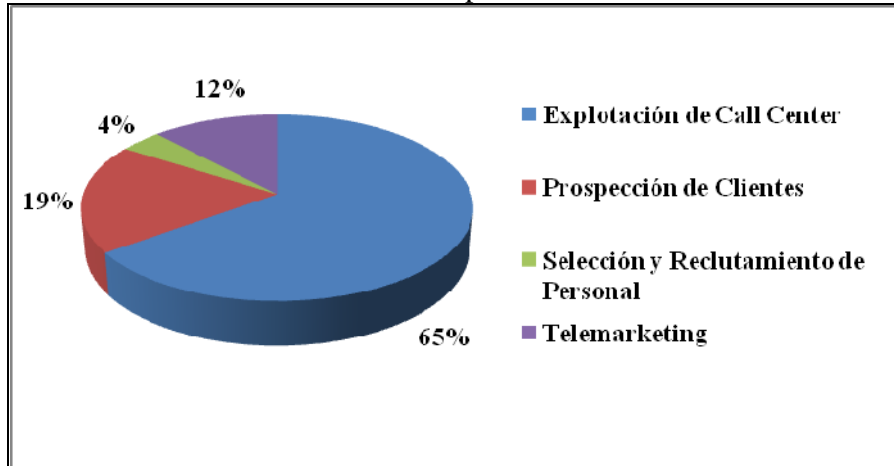
Corresponde a la emisión de llamadas aplicadas a una base de datos externa o de la empresa con el fin de requerir o comunicar alguna información específica o promover la venta. Sus principales servicios son:

- Estudios de mercado
- Campañas de imagen y de posicionamiento
- *Telemarketing*
- Prospección de Clientes y concertación de entrevistas
- Venta de productos y servicios
- Telepromoción
- Telecobranza
- Fidelización de clientes
- Seguimiento de *Mailings*

La oferta de la empresa se concentra en servicios de prospección de clientes, explotación de *call center* en régimen de *outsourcing*, servicios de selección y reclutamiento de recursos humanos y *Telemarketing*.

El siguiente gráfico muestra la distribución de las ventas de la empresa según el tipo de servicio prestado, durante el primer trimestre del año 2007.

Gráfico N° 2.1: Ventas primer trimestre 2007

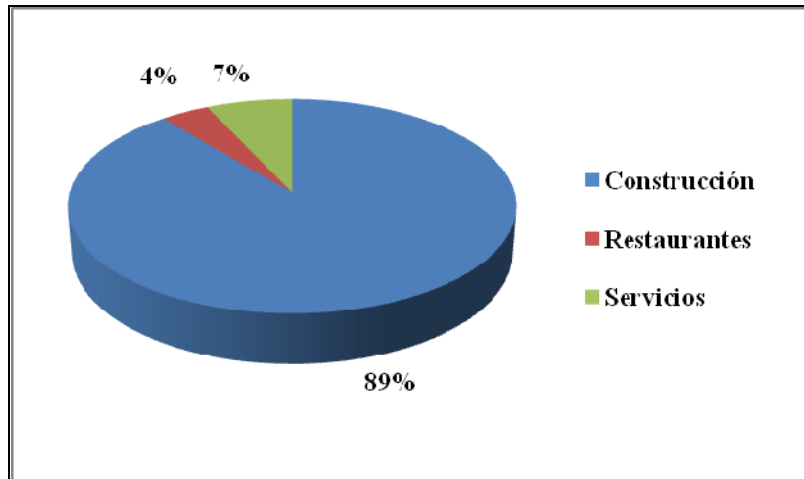


Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida de gerencia de ProEvents

4.5 Clientes

ProEvents mantiene relación estable con 4 clientes, los que aportan, normalmente, el total de los ingresos por explotación mes a mes. Las excepciones se producen cuando se realizan proyectos pequeños, pero por su baja periodicidad, su aporte es menor al 5% anual¹⁰ Los clientes que posee la empresa se encuentran concentrados en 3 sectores económicos: Construcción, Restaurantes y Servicios Empresariales. El siguiente gráfico muestra la distribución de las ventas según sector económico al que pertenecen sus clientes:

Gráfico N° 2.2: Ventas ProEvents I Trimestre 2007



Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ Fuente: gerencia general de ProEvents

Algunos de los clientes donde la empresa ha desarrollado importantes proyectos son:

- Construmart
- Küpfer Hermanos
- Corporación de Graduados Universidad de Chile
- Dominó Fuente de Soda
- Atlas Copco Chilena
- AltaRelación

5. Misión y Visión de la empresa

5.1 Definición del Alcance y las Competencias Únicas del Negocio

Para definir el alcance se utilizó el “Cuestionario Misión”¹¹, que fue desarrollado de manera conjunta por el alumno, el gerente general, y la jefa de operaciones de ProEvents. De los resultados obtenidos a partir de este cuestionario, se define el alcance de la misión, el que se presenta a continuación:

5.1.1 Alcance temporal

Debido a lo dinámico de la industria del los *call centers*, y al hecho de que Proevents es una PYME, se debe definir un alcance temporal que considere estas variables. Es por esto que se define como el alcance temporal de la misión un plazo de tres años comprendidos entre el segundo semestre del año 2007 y el primer semestre del año 2010. Durante este período se desarrollarán las estrategias y planes específicos que surjan de este trabajo.

5.1.2 Alcance del servicio

El alcance del servicio incluye todos los servicios que la empresa entrega actualmente a sus clientes y los que proyectan entregar en el futuro. ProEvents en particular ofrece principalmente dos tipos de servicios a sus clientes: servicios de *call center*, y servicios de administración externa de recursos humanos.

Los servicios de *call center* se concentran en la consultoría que realiza ProEvents en temas relacionados con el diseño, configuración, implementación y explotación de *call centers* que poseen o desean instalar los clientes. El resto de los servicios los realiza a través del uso del *call center* que posee la empresa en sus dependencias; por medio de éste, se entregan servicios de *telemarketing*, prospección de clientes y estudios de mercado. Todos estos servicios se realizan bajo un régimen *outbound*¹².

Los servicios de recursos humanos que la empresa presta a sus clientes se relacionan con el reclutamiento, selección y colocación de personal calificado en labores relacionadas con el *call center* (operadores y supervisores); complementando la mayoría de las veces este servicio con el de administración del personal contratado, con todas las ventajas que esto reviste para el cliente.

En el futuro, la empresa pretende continuar con los servicios actuales, pero desarrollar además la explotación de *call center* bajo un régimen mixto, esto quiere decir equilibrar las

¹¹ Anexo A: “Cuestionario Misión”

¹² *Outbound*: régimen de tráfico telefónico correspondiente a llamadas salientes.

llamadas salientes con las entrantes; todo esto apoyado en tecnología de punta con el objeto de entregar un mejor servicio a sus clientes. La tabla 5.1 resume lo expuesto anteriormente:

Tabla N° 5.1: Alcance del servicio

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de <i>call center</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultoría ○ Explotación <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Telemarketing</i> ▪ Prospección ▪ Estudios de Mercado • Servicios de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ○ Colocación ○ Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de <i>Call Center</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Explotación de <i>call center</i> con alta tecnología ○ Explotación de <i>call center inbound</i>

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.1.3 Alcance del mercado

En cuanto a los mercados que la empresa atiende actualmente, se destacan los relacionados con empresas industriales, corporaciones sin fines de lucro, restaurantes y empresas ligadas con la construcción

En el futuro la empresa pretende buscar nuevas oportunidades de negocios en empresas con *call centers* propios, y en las PYMES con ofertas de productos de consumo masivo, aprovechando la potencia que presenta un canal directo con el cliente como es una llamada telefónica. Lo anterior se resume en la tabla 5.2:

Tabla N° 5.2: Alcance del mercado

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Industrial • Construcción • Social (Corporaciones sin fines de lucro) • Restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con <i>call center</i> propio • PYMES con ofertas de productos de consumo masivo

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.1.4 Alcance geográfico

Los clientes a los cuales la empresa presta servicios se encuentran concentrados en la región metropolitana, a pesar de que la empresa desarrolla algunos proyectos fuera de esta zona. En el futuro, ProEvents piensa convertirse en una empresa potente en todo el país, y además tener presencia en América del Sur. Un resumen de lo anterior se presenta a continuación, en la tabla 5.3:

Tabla N° 5.3: Alcance geográfico

Alcance Actual	Alcance Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • A nivel Nacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Principalmente en la Región Metropolitana ○ Otras Regiones 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel Regional <ul style="list-style-type: none"> ○ Países de la región con habla hispana ○ Países con otros idiomas

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.1.5 Competencias únicas

Las competencias únicas con las que cuenta la empresa se relacionan con la gestión operacional de los proyectos, esto se concreta por el *Know how* del negocio que transmite el gerente general con su experiencia en la industria de mas de 15 años, la alta metodología que la empresa imprime en sus procesos de gestión de llamadas y la flexibilidad que tiene debido a su tamaño reducido.

ProEvents aspira a convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional como pionera en el uso de metodologías definidas y alta tecnología lo que se traduce en una mejor contactabilidad y eficiencia en el manejo de las carteras asignadas. En la siguiente tabla se presenta un resumen de las competencias únicas que la empresa posee y que aspira a desarrollar:

Tabla N° 5.4: Competencias únicas del negocio

Competencias Únicas Existentes	Competencias Únicas Futuras
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Operacional <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Know how</i> del Negocio ○ Alta Metodología en los Procesos ○ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilización de la más alta tecnología • Comercialización <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimiento de Marca • Gestión Operacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Alta contactabilidad

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.2 Definición de Prioridades

Una vez definido el alcance de la Misión, en las dimensiones de tiempo, servicio, mercado, localización y competencias únicas; la empresa debe decidir cómo concentrará sus fuerzas para mantener el alcance actual, pero más importante aún, el cómo concretará las aspiraciones del alcance futuro. Esto quiere decir que ProEvents debe decidir cuales son sus prioridades en estas dimensiones, tanto actuales como las futuras.

5.2.1 Simbología

En la definición de prioridades, se cuantifican los esfuerzos en escalas con el objeto de destinar los recursos de manera enfocada a los productos o servicios. La simbología a utilizar, se presenta a continuación:

Figura N° 5.1: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.

ALCANCE	PRIORIDAD	PRODUCTO, MERCADO O UBICACIÓN GEOGRÁFICA
Existente	--	dejado de lado o eliminado
	-	se le asignará un bajo nivel de importancia
	E	seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	se le asigna un alto nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva
	++	se le asigna el mas alto nivel de importancia y los recursos necesarios para lograr la mejor posición competitiva posible
Futuro	--	considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio
	-	considerado en forma tentativa para la actividad del negocio
	E	recibirá el nivel necesario de recursos
	+	se le asignará un alto nivel de importancia y recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva
	++	se le asignará el mas alto nivel de importancia y los recursos

Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Hax-Majluf, Granica, 2004

Figura N° 5.2: Escala de evaluación de prioridades para competencias únicas.

ALCANCE	PRIORIDAD	LA COMPETENCIA ÚNICA
Existente	--	ya no porporcionará una ventaja competitiva
	-	sólo proporcionará una ventaja competitiva menor
	E	será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada
Futuro	--	podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
	-	podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta
	E	será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Fuente: “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Hax-Majluf, Granica, 2004

5.2.2 Prioridades a nivel de servicio

A nivel de servicio, los recursos actuales se concentrarán en la prospección de clientes y el *telemarketing*, como primera prioridad, seguido en importancia por la consultoría. Los servicios de RRHH seguirán recibiendo el actual nivel de recursos dado que a pesar de que no representan el giro original de ProEvents, no se puede prescindir de ellos, pues son servicios complementarios de valor agregado que se entregan a los clientes. Finalmente, por su reciente desarrollo y poco conocimiento de metodologías, los estudios de mercado no recibirán mayor atención que la que el cliente requiera.

En el futuro en cambio, se pretende entregar el máximo de recursos al desarrollo de servicios de *call center* en régimen *outbound*, y al uso de alta tecnología en la explotación del *call center* propio. La siguiente tabla resume lo anterior.

Tabla N° 5.5: Prioridades a nivel de servicio

ALCANCE EXISTENTE DEL SERVICIO	--	-	E	+	++
Consultoría en <i>call center</i>				X	
<i>Telemarketing</i>					X
Prospección					X
Estudios de mercado		X			
Colocación y administración de RRHH			X		
NUEVO ALCANCE DEL SERVICIO	--	-	E	+	++
Explotación de <i>Call Center</i> con alta Tecnología					X
Explotación de <i>Call Center</i> Inbound				X	

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.2.3 Prioridades a nivel de mercados

En lo que a mercados se refiere, proevents asigna una mayor importancia a los mercados relacionados con el ámbito industrial y la construcción, por presentar mejores proyecciones y por la mayor experiencia que se posee en atenderlos. A las corporaciones sin fines de lucro se les asigna un nivel bajo de recursos por presentar pocas proyecciones y tener un alto costo. Finalmente a los restaurantes solo se asignara el nivel necesario de recursos para mantenerlo pero no existe interés en la empresa de desarrollarlo como mercado.

En el futuro, ProEvents pretende concentrar su oferta de servicios en empresas con *call center* propio, pero su principal esfuerzo será desarrollar a las PYMES como principal mercado, dado el potencial de crecimiento que tienen y el desconocimiento que poseen del poder de un *call center* como canal de venta de sus productos y servicios. Todo lo anterior se resume en la tabla N° 5.6:

Tabla N° 5.6: Prioridades a nivel de mercados

ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO	--	-	E	+	++
Industrial				X	
Construcción					X
Social (Corporaciones sin fines de lucro)		X			
Restaurantes			X		
NUEVO ALCANCE DEL MERCADO	--	-	E	+	++
Empresas con <i>Call Center</i> Propio				X	
PYMES con oferta de productos de consumo masivo					X

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.2.4 Prioridades a nivel geográfico

La empresa continuará destinando sus recursos a atender clientes en la Región Metropolitana, con prioridad, y a la zona central del país con un menor nivel de esfuerzo y recursos. Con respecto al futuro, la empresa pretende expandir sus servicios a nivel regional alcanzando países de Sudamérica, pero esto no representa una prioridad, por lo que no destinará recursos adicionales en este sentido. Un resumen de lo anterior se desarrolla en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.7: Prioridades a nivel geográfico

ALCANCE GEOGRÁFICO EXISTENTE	--	-	E	+	++
En Chile					
Region Metropolitana					X
Otras Regiones				X	
NUEVO ALCANCE GEOGRÁFICO	--	-	E	+	++
Sudamerica					
Países de Habla Hispana		X			
Países de con Otro idioma	X				

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.2.5 Prioridades a nivel de competencias únicas

A nivel de competencias únicas, ProEvents concentra sus recursos en mejorar de manera constante su metodología y mantener la flexibilidad que lo caracteriza.

En el futuro, la empresa concentrará sus recursos en mejorar la tecnología y potenciar la marca ProEvents en el mercado. Pero lo que sin duda reviste la mayor importancia, es que este posicionamiento debe venir acompañado por un servicio que sea percibido de alta calidad. Esto se canalizará a través de lograr la mejor contactabilidad y por lo tanto eficiencia en el manejo de las carteras asignadas. Es en este punto donde la empresa anhela destacarse.

Tabla N° 5.8: Prioridades a nivel de competencias únicas

COMPETENCIAS ÚNICAS EXISTENTES	-	-	E	+	++
<i>Know How</i> del negocio				X	
Alta Metodología en los procesos			X		
Flexibilidad				X	
NUEVAS COMPETENCIAS ÚNICAS	-	-	E	+	++
Utilización de la más alta tecnología				X	
Reconocimiento de Marca		X			
Alta contactabilidad					X

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con gerencia ProEvents

Con esta información se puede definir de manera correcta la Misión y la Visión de la empresa, pero antes de concluir esta definición se deben determinar las alternativas de crecimiento para las dimensiones de servicio y mercado definidos en el alcance.

5.3 Determinación de Alternativas de Crecimiento

Como se mencionó anteriormente, una buena forma de realizar una evaluación de las alternativas de crecimiento en la elaboración de la Misión es la segmentación de los productos y los mercados. Esta doble segmentación se realiza utilizando la llamada Matriz de Segmentación Producto-Mercado¹³.

La matriz evalúa las diferentes opciones dentro del alcance producto-mercado, y escoge la mejor alternativa de crecimiento, valorando con nota 1 (carácter atractivo bajo), 2 (carácter atractivo medio) y 3 (carácter atractivo alto), cada par producto-mercado, derivada de sus respectivas evaluaciones de prioridad¹⁴. Los resultados obtenidos se presentan en la figura N° 5.3 y sientan las bases para estrategias de desarrollo de mercados o productos, de diversificación o de penetración.

La matriz es dividida en cuadrantes con las combinaciones de alcance actual y futuro, para los servicios y mercados correspondientes, con su respectivo nivel de prioridad definidos en la sección 5.2.

En el primer cuadrante, se encuentran los alcances actuales de servicios y mercados. Bajo este alcance la estrategia de crecimiento corresponde a penetración de mercados de la construcción, la industria y los restaurantes; con servicios de *telemarketing* y prospección.

¹³ Fuente: "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Hax-Majluf, Granica, 2004

¹⁴ Ver tabla N° 5.5 y N° 5.6 de este mismo capítulo.

El segundo cuadrante, representa el desarrollo de nuevos mercados con servicios existentes. En este caso la principal fuerza de desarrollo será con servicios de consultoría en empresas con *call center* propio, y servicios de *telemarketing* y prospección para las PYMES.

El desarrollo de nuevos servicios en mercados actuales se aprecia en el tercer cuadrante. Se destaca entonces la incursión en los mercados actuales con servicios de explotación de *call center* con alta tecnología y bajo un régimen *outbound*.

Finalmente, en el cuarto cuadrante, el de la diversificación, se intensifican los esfuerzos en ofrecer servicios de explotación de *call center* con alta tecnología a las PYMES.

Figura N° 5.3: Matriz de segmentación producto-mercado

	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO					NUEVO ALCANCE DEL MERCADO	
		Industrial	Construcción	Social	Restaurantes	Empresas con Call Center Propio	PYMES
ALCANCE EXISTENTE DEL SERVICIO							
	+	++	-	E		+	++
Consultoria de <i>Call Center</i>	+	2	2	1	2	3	3
Telemarketing	++	3	3	2	3	2	3
Prospeccion	++	3	3	1	3	2	3
Estudios de Mercado	-	2	2	1	2	2	2
Colocación de RRHH	E	2	2	1	2	2	2
Administracion de RRHH	E	2	2	1	2	2	2
NUEVO ALCANCE DEL SERVICIO							
Explotacion de <i>Call Center</i> con alta Tecnologia	++	3	3	2	3	2	3
Explotación de <i>Call Center Inbound</i>	+	3	2	2	3	1	2

Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia ProEvents

5.4 Desafíos Generados por el Alcance y Competencias Únicas

A través de la definición del alcance y las competencias únicas del negocio pueden establecerse los objetivos que la empresa debe cumplir. En esta parte se sintetizan los resultados obtenidos.

5.4.1 Desafíos a nivel de servicio

- Aumentar la penetración de los servicios de explotación de *call center*, centrando los esfuerzos en *telemarketing* y prospección.
- Desarrollar e integrar servicios *inbound* y *outbound* apoyados en el uso de tecnología de punta.

5.4.2 Desafíos a nivel de mercado

- Desarrollar con mayor fuerza el Mercado de la construcción, aprovechando el *know how* y metodologías estandarizadas que posee la empresa.
- Desarrollar a las PYMES como nicho más importante.

5.4.3 Desafíos a nivel geográfico

- Desarrollar alianzas tecnológicas orientadas a atender a clientes en todo el país de forma remota.

5.4.4 Desafíos a nivel de competencias únicas

- Formalizar la metodología propia de la empresa, basándose en el *know how*
- Diseñar e implementar un sistema de comercialización que permita desarrollar la marca ProEvents en el mercado nacional como empresa líder en contactabilidad, para servicios de *call center* y *telemarketing*,
- Establecer alianzas estratégicas orientadas a mantener la tecnología a la par con las grandes empresas del país.

5.4 Declaración de la Misión

La declaración de la misión de ProEvents es la que sigue:

“Proveer a toda empresa de productos o servicios de consumo masivo en el país un servicio flexible, orientado lograr la mejor rentabilización de las carteras asignadas, apoyado en la alta metodología y experiencia, y entregando información relevante y estratégica de su negocio a sus clientes.

5.5 Visión de la empresa

La declaración de la Visión de la empresa, está constituida por dos variables, que la determinan por completo. Estas son la ideología esencial y el futuro soñado¹⁵.

La ideología esencial muestra el propósito y los valores esenciales que posee la empresa expresados en el deseo de su fundador y gerente general. Los valores esenciales son:

- Conformación de un grupo humano eficiente y capacitado, que promueva el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.
- La entrega de servicios orientados al cliente y a la mejora de sus resultados.

El propósito de la existencia de ProEvents es “contribuir al desarrollo integral de nuestros clientes en el ámbito empresarial donde pertenezcan”.

El futuro soñado corresponde a la máxima aspiración que la empresa tiene, es de largo plazo y determina el camino que la organización seguirá durante toda su existencia. El futuro soñado de ProEvents es entonces “ser reconocida como la empresa de mayor prestigio en la entrega de servicios de call center de valor agregado a sus clientes a nivel Latinoamericano”.

La Visión de ProEvents es entonces “ser reconocida por sus clientes a nivel latinoamericano como una empresa vanguardista y líder en proveer servicios integrales y de valor agregado en el ámbito del *call center*”.

¹⁵ “Construir una Visión de su Empresa”. J. Collins y J. Porras

6. Análisis Externo

6.1 Caracterización de la industria

6.1.1 Definición de *call center*

Un *call center*, principalmente se basa en la utilización de plataformas telefónicas y equipos conexos para mantener negocios y fortalecer la relación entre una empresa y sus clientes. En términos generales, consiste en una serie de operadores –humanos o automáticos– que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones cuyo objetivo central puede ser la venta, la atención de reclamos, la cobranza, entre otros.

A su vez la Asociación Chilena de Empresas de *Call Center* (ACEC) señala que: “Un *call center - contact center*, es una plataforma de interacción multicanal: telefonía, web, celular, fax, es decir, cualquier medio de contacto que permita acercar, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa con sus proveedores y su actual y/o potencial mercado”.

La importancia de tener un *call center* aumenta si se considera que los clientes dejan de hacer negocios con las empresas debido a que un 3% se cambia de ciudad, un 5% modifica sus necesidades, un 9% se cambió a la competencia, un 14% no está satisfecho con los productos y servicios, y un 69% no está conforme con el servicio que recibe¹⁶. En la clasificación de un *call center* o centro de llamados, se distinguen tres tipos:

Centros Inbound

O centros que reciben llamadas de clientes, para dar soporte técnico, contestar preguntas, tomar pedidos, cotizaciones, dar saldos, información general, atender reclamos, reservas aéreas u hoteleras. La incorporación de números 800 facilita y hace más masiva la respuesta de clientes potenciales y aumenta la tolerancia de estos ante la espera telefónica.

Centros Outbound

Se trata de un *call center* de salida principalmente orientado al *telemarketing*, donde se ofrecen distintos productos y servicios, se actualizan o enriquecen las bases de datos, se agenda visitas, se hace televenta, se realizan encuestas de satisfacción de clientes, estudios de opinión y de mercado o se realiza la gestión de cobranza.

¹⁶ Fuente: “*Call News*”, Entel *Call Center*, N° 2 Junio de 2002

Centros *Blending* o Bidireccionales

Corresponde a un *call center* que cuenta con agentes telefónicos que hacen y reciben llamados indistintamente.

6.1.2 Estructura Organizacional de un *call center*

En la mayoría de los *call center* existe una estructura organizacional de las operaciones de carácter piramidal. En la parte inferior de la pirámide se encuentran los teleoperadores, agentes o ejecutivos telefónicos, quienes son los intermediarios directos entre la empresa demandante de servicios y sus clientes. Luego vienen los supervisores, quienes normalmente tienen a su cargo no más de 10 ejecutivos y cuya misión es la coordinación y evaluación permanente de su equipo de trabajo, a través de variables tales como la calidad de las llamadas, la rapidez para responder o la cantidad de tiempo que los ejecutivos permanecen sentados respondiendo al tráfico de llamados.

En algunas empresas, los supervisores cuentan con canales de apoyo, llamados *team leader*, con el objetivo de conseguir estándares más altos en sus funciones. En caso de venta, también existen los certificadores, quienes deben corroborar que la negociación entre ejecutivo y cliente efectivamente se ha concretado y bajo que condiciones se ha pactado.

Más arriba en la pirámide jerárquica, aparecen los coordinadores o jefes, quienes deben velar por el correcto desempeño de los supervisores y que fundamentalmente se identifican con una campaña específica para una empresa determinada de la cual son responsables.

Finalmente aparecen los niveles de gerencia, ya sea de negocios o de operaciones dependiendo de la especificidad de la empresa, bajo los cuales se coordinan todos los servicios que presta la compañía.

En el caso de un *call center* propio, la estructura es mucho más simple, en cambio si nos enfrentamos a una empresa especialista en *outsourcing*, es probable que detectemos la presencia de varios subgerentes, dependiendo de la cantidad de empresas a las cuales se les preste servicios.

En general, existe un mayor número de agentes que puestos de trabajo, ya que si se considera que la mayor parte de las empresas funcionan bajo un sistema de turnos 24x7 para poder dar atención al cliente todos los días y en cualquier momento, una misma posición puede ser ocupada por hasta tres ejecutivos durante el mismo día.

6.1.3 Industria mundial

En la actualidad, este sector emplea en el mundo cerca de 8 millones de trabajadores/as, distribuidos en 4,8 millones de posiciones, de las cuales Estados Unidos representa el 55%, equivalentes al 2% de su fuerza laboral, le siguen el Reino Unido, Alemania y Francia. A nivel planetario, se facturan alrededor de US\$180 billones al año.¹⁷

En América Latina y el Caribe, se registraron en el 2003 más de 330 mil trabajadores empleados en call center, cifra que espera ser más que duplicada en el 2008. México y Brasil concentran más del 85% de las fuentes laborales y Argentina espera contar con más de 50 mil trabajadores para el próximo año. Mientras en Estados Unidos, la industria del call center se encuentra en período de madurez con más de 20 años de desarrollo y en Argentina y México se vive la etapa de crecimiento

6.1.4 Tendencias

Las tendencias mundiales de la industria, que también corresponde a la realidad que se vive en nuestro país, se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

Gran parte de las empresas comienzan a recurrir a la externalización o tercerización (*outsourcing*) del servicio para ser más competitivas y eficientes. Además, existe una tendencia a una progresiva especialización de los proveedores de servicios de call center.

Una tendencia a la deslocalización (*offshoring*) del servicio. Cada año son más las empresas, principalmente aquellas pertenecientes a los países desarrollados, que trasladan sus centros de llamado a países de África, Asia y América Latina que cuenten con una buena infraestructura tecnológica, dado los menores costos laborales que enfrentan en relación a lo que ocurre en sus países de origen. Por ejemplo, empresas estadounidenses trasladan sus centros a India y sus homólogas francesas los llevan a Marruecos y últimamente a Senegal o Madagascar. Los factores críticos para la ubicación de un *call center* son la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, además de la infraestructura de comunicaciones. Es por ello que usualmente los centros de llamadas se instalan en ciudades universitarias o capitales de países donde abundan los jóvenes.

Gran avance en la tecnología, lo cual ha gatillado un proceso en el cual los centros de llamados se convierten en centros de contacto (*Contact Center*) y estos a su vez se transforman en *e-contact*. La tendencia dominante, es que el ejecutivo, ya no sólo presta asistencia telefónica al cliente, sino que también haga uso del mail, fax, chat y navegación asistida a través de páginas web.

¹⁷ Fuente: Invertir en Argentina, Call Centers. Agencia de Desarrollo de Inversiones. Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción.

6.2 Industria del call center en Chile

6.2.1 Antecedentes

La industria del Call Center surge en Chile en la década de los 80. Con mas de 20 años en el país, ha experimentado un crecimiento explosivo en los últimos cinco, tendencia que, según estimaciones de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC), llevaría al mercado nacional a experimentar un crecimiento hacia los \$US 750 millones, contando con alrededor de 40.000 puestos de trabajo, para finales del 2008. La tabla siguiente muestra la evolución de la industria y sus proyecciones:

Tabla N° 6.1: Ventas mercado nacional *call center*

	2005	2006	2007	2008
\$US (Millones)	250	340	500*	750*
Crecimiento	-	36%	47%	50%
*Valores Estimados				

Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC)

En Chile, las empresas relacionadas con la actividad relacionada con los *call centers*, se pueden separar en tres grupos:

El primero lo conforman aquellas empresas u organismos que necesitan de un call center para atender las necesidades de sus clientes, vender productos, realizar encuestas, fidelizar a sus clientes, entre otros objetivos. Estas compañías a su vez se diferencian entre aquellas que implementan un call center internamente y otras que externalizan el servicio en distintos niveles.

Un segundo grupo lo componen aquellas empresas que entregan servicios de *call center* (recursos humanos, tecnología, implementación de plataformas) a todas las organizaciones que desean externalizar este servicio.

Finalmente, están las empresas que suministran personal u operan como subcontratistas de aquellas compañías que prestan servicios de call center a las empresas principales.

6.2.2 Principales competidores

Entre las empresas más importantes en Chile encargadas de la externalización de servicios de *call center*, se encuentra Atento Chile, perteneciente al Grupo Atento, filial de la española Telefónica. Con presencia en 12 países, Atento ofrece una variada gama de servicios, genera 75

mil puestos de trabajo a nivel mundial y más de 30 mil posiciones de atención, prestando servicios a más de 400 compañías. En Chile, actualmente posee cuatro plataformas multicanal, generando más de 4.600 empleos sólo en el segmento de teleoperadores y 2.300 puestos de atención. Se posiciona como la empresa líder en el rubro de los *call center* con el 47% de la participación del mercado chileno, prestando servicios de teleoperadores tanto en entrada como en salida de llamadas a grandes y pequeñas empresas del país.

Durante el año 2004, aumentó sus ingresos en 23,4% y prestó servicios a empresas pertenecientes al sector bancario como Banco Santander Santiago, BBVA y Banco París, al sector telecomunicaciones, como Manquehue Net, Telefónica CTC Chile y Telefónica Móvil, al sector salud como Integramédica y a otras de rubros tan heterogéneos tales como AFP Cuprum, Cencosud, Correos de Chile, Autopista Vespucio Norte Express y Unilever Chile.¹⁸

Desde el año 2005, Atento Chile contrata a todo su personal de manera directa, lo cual da cuenta de un cambio completo en su política de contratación en relación a los primeros años de operación, cuando recurría a la subcontratación o al suministro de trabajadores, al igual que la mayoría de las empresas que entregan servicios de *call center*.

Otra de las empresas de outsourcing más importantes en Chile es Entel *Call Center*, filial de Entel S.A., cuyo accionista mayoritario es el grupo italiano Telecom. Posee un edificio único en América Latina con una superficie de 12 mil metros cuadrados y cuenta con 1.500 posiciones de trabajo con capacidad para 4 mil agentes telefónicos. Se estima que actualmente genera más de 2 mil empleos.

Sus principales clientes son Clínica Santa María, Embotelladora Andina, Lipigas, CMPC, Entel PCS, MegaSalud y algunos servicios públicos como la atención al cliente de Fonasa y la línea 600 del Ministerio de Educación. Entre sus objetivos más importantes está el consolidarse como aliado estratégico de las empresas para ayudarles a aumentar sus niveles de venta, conquistar nuevos mercados y fidelizar a sus clientes, transformando los costos fijos de éstos en costos variables.¹⁹

Entel Call Center, utiliza principalmente trabajadores subcontratados para atender a los clientes de las múltiples empresas que han contratado sus servicios. La multinacional Adecco, Manpower, Recourse, Sinergia y ODS aparecen entre sus abastecedores de mano de obra más importantes.

Otra empresa que participa con gran dinamismo en el mercado chileno de call center es Actionline, compañía internacional perteneciente al grupo WPP, que se encuentra presente en Argentina, Brasil y Chile con más de 2.500 posiciones activas. En nuestro país cuenta con más de 700 teleoperadores para la atención de clientes, venta de productos y servicios, cobranzas e

¹⁸ Fuente: Pagina web de atento Chile www.atentochile.cl

¹⁹ Fuente: “*Call News*”, Entel *Call Center*, N° 2 Junio de 2002

investigación de mercados de empresas tales como Telefónica, Peugeot Chile y Tiendas Ripley. Según ejecutivos de esta compañía, entre 50% y el 30% de sus agentes telefónicos son subcontratados, porcentaje que hasta hace un par de años llegaba al 100%.

También se destaca Synapsis Soluciones y Servicios IT que actualmente está presente en cinco países de Sudamérica, con oficinas en Santiago, Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá y Lima. Esta compañía es filial del grupo Endesa España a través del Holding Enersis y opera fundamentalmente a través de personal subcontratado a empresas tales como Siglo XXI y Perspectiva S.A. En total, incorpora tanto directa como indirectamente a más de 500 agentes telefónicos.

Desarrollo de Tecnologías y Sistemas (DTS), surge hace más de diecisiete años como resultado del *Joint Venture* efectuado entre la Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile, ENAER y ELTA Electronics Industries, empresa líder en Israel y el mundo en el campo de la electrónica y la tecnología. En 1999 nace DTS Call Center, área de negocio que actualmente cuenta con 220 posiciones de trabajo y 270 trabajadores. Sus principales clientes son las compañías multinacionales Hewlett Packard (HP) y Telmex. Para HP entrega un servicio de Soporte Técnico a los usuarios de computadores, impresoras y cámaras fotográficas, localizado en más de 32 países en Latinoamérica y el Caribe, atendiendo alrededor de 40 mil llamadas mensualmente. En el caso de Telmex, el servicio está orientado a la atención de reclamos e incidentes en los servicios de multicarrier e internet.

Otra importante compañía es Prego Call Center, empresa filial del grupo Angelini. Más del 40% de su negocio está relacionado con servicios que entrega a firmas latinoamericanas ubicadas en Estados Unidos, convirtiéndose en una de las compañías líderes en la exportación de servicios de *call center*. Un resumen de los servicios ofrecidos por las principales empresas del país, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 6.2: Servicios prestados por las principales empresas de *call center*

Servicios Provistos	Entel Call Center	Atento	Prego	MT Contact Center	Synapsis	Mediacorp	Supartner	Actionline	DTS
Atención al cliente	x	x	x		x	x	x		
Ventas (Inbound) y servicio al cliente	x	x		x	x	x	x	x	
Investigación de Mercado		x		x		x		x	
Retención de clientes (fidelización)		x						x	
Cobranza	x	x	x				x	x	
Concertar reuniones y calendarizar	x		x						
PBX	x		x						
Procesos para identificar y valorizar potenciales clientes			x	x		x			
Tier 1 Help Desk			x	x		x			x
Soporte Técnico	x				x		x		x
Provisión de Servicios					x	x			
Mensajería					x	x			
Televentas (Outbound)	x	x	x	x		x	x	x	
Asistencia al Directorio						x			

Fuente: “Explorando tres sectores productivos: salmonicultura, *call center*, agroexportación”, Marco Kremerman, Observatorio Laboral CUT, Chile, 2005.

En términos de asociatividad, las principales empresas de *call center* se agrupan en la llamada “Asociación Chilena de Empresas de *Call Center*” (ACEC); a ella pertenecen:

- Actionline
- Atento Chile
- BancoEstado Contacto 24 Horas
- Comercial Nuevo Concepto
- Entel Call Center
- DTS Call Center
- Sitel
- Prego Call Center
- MT Contact Center
- Siemens Multivoice
- Teleperformance Chile
- Unísono

Este grupo nacido el año 2003 conforma un oligopolio que capta un 80% del mercado. Esto les da la capacidad para “establecer las reglas del juego”, en términos de políticas de precios, estándares de calidad de servicio, utilización de tecnologías y tendencias en general. Por otro lado, existe un mercado no explotado de empresas que requieren servicios básicos de *call center* que no pueden acceder a estos precios y que son “tomados” de manera residual por el resto de las empresas pequeñas, que no forman parte de la ACEC.

6.2.3 Clientes

Las principales empresas de outsourcing en *call center* que operan en Chile sirven mayoritariamente a la industria vinculada a la banca y servicios financieros y al sector de telecomunicaciones. También abastecen, aunque en menor medida, el negocio de la salud, servicios públicos, consumo masivo y los rubros relacionados con alta tecnología y seguros.

Empresas como Atento Chile y Actionline que atienden a un vasto segmento de las actividades productivas, en cambio otras como SuPartner y DTS se concentran en unas pocas. Lo mismo sucede en cuanto a la provisión de servicios. Algunas empresas entregan una gran y variada gama de ellos y otras se concentran en áreas específicas como lo es el soporte técnico

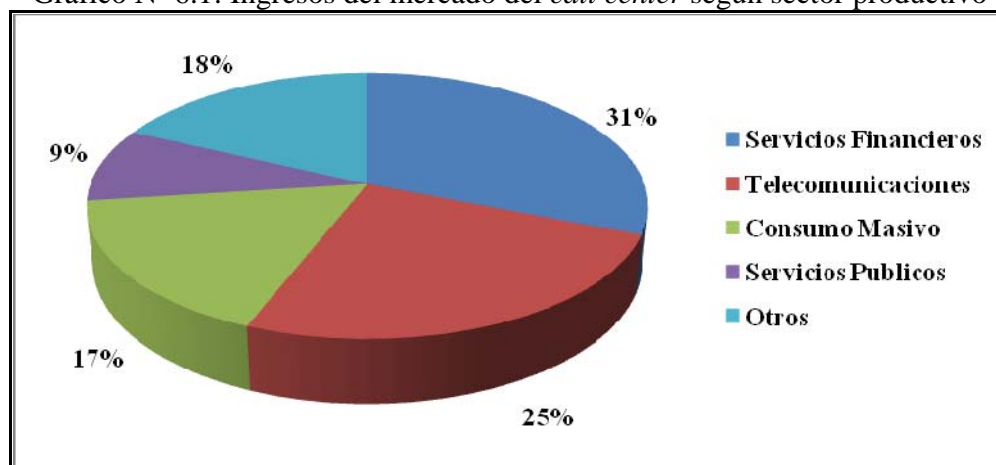
La tabla N° 6.3 muestra a las industrias que son atendidas por las principales empresas de *call center* en Chile, y el gráfico N° 6.1 entrega información de cómo se distribuyen los ingresos que la industria genera, según sector productivo:

Tabla N° 6.3: Principales empresas de *call center* según Industrias a las que prestan servicios

Industrias Atendidas	Entel Call Center	Atento	Prego	MT Contact Center	Synapsis	Mediacorp	Supartner	Actionline	DTS
Banca y Servicios Financieros	x	x	x	x	x	x	x	x	
Telecomunicaciones	x	x		x	x	x	x	x	
Servicios de Salud	x	x	x		x	x		x	
Seguros	x	x			x	x		x	
Sector Público	x	x			x	x			
Retail	x				x			x	
Educación			x						
Productos de Consumo	x			x				x	
Gas, Electricidad y Agua					x	x			
Alta Tecnología			x	x					
Medios de Comunicación		x							x
Investigación de Mercado		x						x	

Fuente: “Explorando tres sectores productivos: salmonicultura, *call center*, agroexportación”, Marco Kremerman, Observatorio Laboral CUT, Chile, 2005.

Gráfico N° 6.1: Ingresos del mercado del *call center* según sector productivo



Fuente: ACEC

6.2.4 Chile como plataforma *Offshoring*

Como parte de una tendencia más reciente, un creciente número de empresas multinacionales está optando por utilizar a Chile como plataforma para operar y/o exportar servicios y tecnologías a través de América Latina e, incluso, del mundo.

Ejemplo de esto lo muestra, Unilever, BHP Billiton, Sodexo y Nestlé, que han elegido nuestro país para desplegar Centros de Servicios Compartidos. Por otro lado, Citigroup, Soluziona, Grupo SP y Unidad de Pensiones para América Latina de BBVA se han ubicado en el área de Desarrollo de Software y Delta Airlines, Air France y Hewlett-Packard han desarrollado sus Call Center.

Según la consultora A.T. Kearney, Chile se encuentra en la novena posición entre los mejores lugares para externalizar servicios en el mundo y es el segundo país más atractivo de Latinoamérica, después de Brasil. Además, nuestro país ofrece una importante infraestructura en materia tecnológica y en telecomunicaciones. Santiago se encuentra entre las ciudades del mundo más baratas para vivir y los costos por espacio para instalar una oficina son bajos en términos relativos.

En un futuro cercano, nuestro país pretende seguir avanzando en el negocio de los *call center* a través de mercados externos como el de España y el de habla hispana en Estados Unidos, aprovechando sus ventajas comparativas vinculadas con mano de obra mucho más barata que en los países demandantes.

6.3 Las Cinco Fuerzas de Porter

6.3.1 Rivalidad interna entre competidores

Existen variados factores que determinan la intensidad de la rivalidad interna de los competidores. Con respecto al crecimiento de la industria, y apoyado en la información de la tabla N° 6.1, se puede afirmar que existe un fuerte crecimiento de la industria, lo que aumenta la rivalidad. Por otro lado, el mercado se encuentra altamente concentrado, ya que las principales empresas concentran alrededor del 80% del mercado total.

En cuanto a la diferenciación, los servicios de *call center* no se encuentran diferenciados, por lo que las empresas ofrecen servicios complementarios de valor agregado a sus clientes. Los costos fijos asociados son altos, y principalmente están asociados a los recursos humanos que representan entre un 60% y 70% del costo total operacional²⁰.

Con respecto a las barreras de salida, la especialización de los activos presenta una barrera alta de salida para empresas con un número importante de puestos de trabajo. Por otro lado están las empresas pequeñas que utilizan baja tecnología y sólo entregan servicios básicos de *call center*. Para ellas el costo es bajo, ya que los recursos tecnológicos que utilizan tienen un bajo grado de especialización.

Se puede afirmar entonces a modo de conclusión, que la intensidad rivalidad entre los competidores de la industria del *call center* en Chile es de carácter media.

²⁰ Fuente: “Explorando tres sectores productivos: salmonicultura, *call center*, agroexportación”, Marco Kremerman, Observatorio Laboral CUT, Chile, 2005.

6.3.2 Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada que deben sortear empresas que quieran entrar al negocio de manera competitiva tienen que ver principalmente con la alta inversión que deben realizar en tecnología necesaria para montar un *call center*; pero sin duda, la barrera principal viene del alto grado de especialización y *Know How* que poseen las empresas de la industria.

6.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos de servicios de *telemarketing* no los constituyen otros servicios en sí, sino que el mismo servicio entregado de otra manera al cliente; en este caso, a través de un canal diferente. En este punto es necesario hacer una diferencia para los servicios que se ofrecen en un *call center*.

Los servicios que se ofrecen bajo un régimen *inbound*, es decir, cuando es el cliente quien realiza o genera el contacto para satisfacer una necesidad, tienen como principal sustituto el mismo servicio a través de otro canal. En el caso de que el cliente necesite solicitar información, comprar algún producto o presentar reclamos o quejas, puede realizarlo a través de *internet*.

A medida que internet se ha masificado y los negocios por este canal se han desarrollado, las transacciones a través de la red se han convertido el principal y directo sustituto de los *call centers inbound*. A pesar de esto, muchas empresas ofrecen sus productos a través de ambos canales a sus clientes, convirtiéndose no es sustitutos, sino en servicios complementarios.

Para servicios entregados bajo un régimen *outbound*, tales como *telemarketing*, prospección de clientes, Telecobranza, encuestas u otro, existen canales sustitutos que cobran mayor o menor relevancia dependiendo del tipo de servicio que se esté entregando. Sin embargo, los *call center* son una manera de llegar al cliente a un bajo costo. Sustitutos como la realización de *focus group* o encuestas de carácter presencial, presentan altos costos y muchas veces no tienen el mismo objetivo que una llamada telefónica, que es un contacto rápido y efectivo con el cliente, por lo que pierden fuerza a la hora de presentar una real amenaza de sustitución.

Por las ventajas que posee el *call center* como canal directo de comunicación con el cliente, no existen sustitutos que presenten una amenaza importante, por lo que se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es baja para esta industria.

6.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

La cantidad de empresas que demandan servicios de *call center* no presentan una alta concentración. Al contrario, se encuentran dispersas tanto en número, como en el sector productivo donde participan, tal como lo indica el gráfico N° 6.1

En cuanto a la amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores, según estimaciones de la ACEC, el año 2006 del total de empresas que utilizaron servicios de *call center*, un 40% lo hizo bajo un régimen de *outsourcing*, mientras que un 60% cuenta con una plataforma de *call center* propia. Si bien la decisión externalizar el servicio tiene muchas variables, se consideran las principales, el tamaño del *call center* a instalar, el tipo de servicio, tecnología asociada y los costos en los que se incurre.

Datos obtenidos del Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago muestran que las principales razones que llevan a las empresas a externalizar el servicio son:

- Baja estructura de costos
- Seguridad y confianza
- Mayor y mejor acceso a la información
- Crecimiento de la empresa

Es importante mencionar que la decisión de externalizar es de carácter estratégico y responde a la necesidad que tienen las empresas de concentrar sus recursos en desarrollar su negocio principal de manera eficiente y competitiva.

Por otro lado, dado el grado de madurez y de que el servicio que se ofrece es estándar, el costo de cambio es bajo para servicios genéricos. Las empresas de la industria han optado por “retener” a sus clientes ofreciendo servicios complementarios de valor agregado, o realizando contratos especiales que eviten un cambio de proveedor.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, se considera que los compradores tienen un poder de negociación alto.

6.3.5 Poder de negociación de los Proveedores

Al ser empresas que entregan servicios, los principales proveedores de la industria lo constituyen proveedoras de recursos que apoyan la entrega del servicio. En este sentido se destacan dos tipos relevantes para el análisis: Empresas proveedoras de Recursos Tecnológicos y Empresas proveedoras de Recursos Humanos

En relación de los proveedores de RRHH, existen empresas dedicadas a proveer personal especializado a las principales empresas de la industria. Entre las más destacadas aparecen la multinacional Adecco, *Manpower*, *Recourse*, Sinergia y ODS. Existen además empresas dedicadas a ofrecer personal de todo tipo y portales en internet que permiten a las empresas de la industria nutrirse de personal de manera fácil.

Otro factor importante es la alta rotación de personal que existe en la industria, motivada por la falta de identidad y condiciones laborales derivadas del esquema de subcontratación. Al respecto, Manuel de la Lastra²¹ señala que en algunas empresas existen tasas de rotación de 7% mensual sobre una población promedio de 500 ejecutivos telefónicos, lo que equivale a 35 a 40 cambios por mes, llegando a una rotación de personal completa al año. Con esto, se puede decir que la oferta de los proveedores de RRHH sólo se basa en la ventaja que presentan en los costos de administración de estos recursos.

Con respecto a los proveedores de TIC, el fuerte aumento en su número hace muy bajo el poder que tienen, pues son variadas empresas las que pueden ofrecer servicios tecnológicos a la medida del cliente.

Por otro lado, no se considera a los proveedores como una amenaza para los *call centers* en relación a una integración hacia adelante. El negocio de las TIC por ejemplo, está orientado a ofrecer soluciones que sirvan de apoyo a la gestión de los *call centers*, pero carecen del conocimiento del negocio, lo que les hace difícil tomar una posición competitiva en la industria.

Finalmente, por los factores expuestos anteriormente, se considera que los proveedores presentan un bajo poder de negociación.

6.3.6 Acciones Gubernamentales

Las acciones relevantes para la industria del *call center* la constituyen principalmente los incentivos que el gobierno entrega tanto a la importación como a la exportación de servicios de *call center*. En este sentido, el presidente de la ACEC, Víctor Muñoz²² señaló que el Gobierno actualmente incentiva que privados se instalen en Chile, y no a que empresas nacionales salgan a exportar servicios; lo que representa una amenaza para las industrias locales.

El Gobierno chileno a través de su Comité de Inversiones Extranjeras y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ha llevado a cabo una campaña para convertir a Chile en una país plataforma de inversiones para América Latina, con énfasis especial en áreas vinculadas a la tecnología y las comunicaciones. Esto se canalizó con la reciente democratización de la Agenda Digital del Gobierno, lo que abre la oportunidad de incorporar masivamente servicios para la atención de los ciudadanos.

El otro tema relevante para los *call centers* es la reciente entrada en vigencia de la Ley de Subcontratación. Esto tiene como objetivo evitar la extensa cadena de subcontratación presente en los *call centers*, lo que tiene como consecuencias bajas remuneraciones, falta de igualdad entre trabajadores de planta y subcontratados, y malas condiciones laborales en general.

²¹ Fuente: “Todo lo que siempre quiso saber de Call Center”, Manuel de la Lastra, 2001, LOM Ediciones

²² Fuente: Revista Gerencia, 18 de Junio de 2007

6.4 Perfil Atractivo de la industria

Con los datos obtenidos se confecciona la matriz del perfil de atractivo de la industria, que determina el atractivo que posee la industria del *call center* en Chile:

Tabla N° 6.2: Matriz PAI para industria del *call center*

Fuerza Competitiva	Atractivo	Neutro	No atractivo
Barreras de entrada	ALTAS		
Barreras de salida		MEDIAS	
Rivalidad entre competidores		MEDIA	
Disponibilidad de sustitutos	BAJA		
Poder de compradores			ALTO
Poder de proveedores	BAJO		
Acciones gubernamentales			DESFAVORABLES
Evaluación General Industria		ATRACTIVO MEDIO	

Fuente: Elaboración propia

Los factores que aumentan el atractivo de la industria son las altas barreras de entrada a nuevos competidores, la baja disponibilidad de sustitutos a los servicios de *call center*, y el bajo poder de negociación que poseen los proveedores.

A su vez, los factores que toman una posición neutral o equilibrada en el atractivo de la industria corresponden a la intensidad media de rivalidad de competidores y las barreras de salida medias, las que entregan las primeras luces del atractivo medio que la industria posee.

El alto poder de los compradores y acciones gubernamentales como la apertura a agentes extranjeros y la poca flexibilidad laboral, restan atractivo a la industria.

A modo de conclusión, se puede decir que los atributos que forman la matriz PAI están en equilibrio, lo que se traduce en un atractivo industrial de carácter medio.

6.5 Conclusiones del análisis externo

6.5.1 Oportunidades Principales

Una primera oportunidad se presenta por el crecimiento explosivo y sostenido de la industria, además de las buenas expectativas futuras de la empresa, lo que da cuenta de un negocio próspero y saludable

Por otro lado, las empresas de consumo masivo y PYMES que presentan un potencial a explotar. Por lo que en el futuro, las empresas deberán desarrollar servicios orientados a atender a este nicho.

El crecimiento de la industria de TIC y aumento de la oferta de soluciones a medida, apoyado por las medidas gubernamentales orientadas a posicionar a Chile como plataforma tecnológica y de telecomunicaciones, representan una importante oportunidad para el sector.

La presencia de altas barreras de entrada para empresas nacionales a la industria, dado la alta inversión y el Know How necesarios, presenta también una oportunidad relevante.

Finalmente, el hecho de que los líderes del mercado se concentran en los grandes proyectos que demandan alta tecnología, presenta una oportunidad para las empresas pequeñas de tomar proyectos de menor envergadura.

6.5.2 Amenazas principales

Una amenaza corresponde al alto poder de los consumidores dadas las capacidades de integración hacia atrás.

Los incentivos del Gobierno a la entrada de empresas internacionales a la industria, corresponden una amenaza de alto impacto. Finalmente, la poca diferenciación del servicio “básico” de call center y la tendencia de las empresas más importantes a ofrecer servicios complementarios de valor agregado, presentan una amenaza a la industria nacional.

7. Análisis Interno

Según lo definido en la metodología, el análisis interno se realizó según un diagnóstico PCI²³ (Perfil de Capacidad Interna). Y en base a éste, se determinarán las fortalezas y debilidades de mayor relevancia.

7.1 Diagnóstico PCI

7.1.1 Capacidad directiva

En este caso, la imagen corporativa de la empresa es muy baja, esto se debe a que dado el tipo de clientes, y proyectos que desarrolla, ProEvents como imagen de empresa desaparece para tomar la “imagen” de la empresa que representa.

Por otra parte, se considera que la falta de planes estratégicos es una debilidad de alto impacto para la empresa, ya que ésta no utiliza herramienta alguna de planificación y opera en base a metodologías operativas que solo permiten afrontar el día a día, muchas veces de manera reactiva. Esto se suma a la carencia de una Visión Empresarial declarada formalmente por parte de la gerencia.

Con respecto a la flexibilidad estructural y capacidad de reacción, se puede decir que, al ser una empresa con pocos empleados, la comunicación interna es fluida y directa, lo que permite a ProEvents reaccionar de manera rápida y eficaz.

7.1.2 Capacidad competitiva

El primer elemento a considerar es la calidad del servicio que entrega la empresa. En este sentido, ProEvents posee una fortaleza, ya que dado el número reducido de proyectos que maneja, puede, con sus recursos actuales controlarlos y dar un servicio acorde a las necesidades de los clientes. Esto tiene un alto impacto, ya que la relación que la empresa posee con sus clientes, es de una larga duración. Sin embargo, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en mantener esta fortaleza ya que si experimenta un crecimiento, corre el riesgo de perder esta fortaleza, transformándola en una debilidad.

Por otro lado, la empresa carece de un área comercial, lo que se traduce en la inexistencia de una estrategia de ventas o de promoción de su servicio. Esta es una debilidad de alto impacto, pues bajo este modelo la empresa actúa de forma pasiva y aumenta su dependencia a sus clientes.

²³ Ver: Anexo B diagnóstico PCI

Con respecto a la política de precios que la empresa posee, aunque está desarrollada, se encuentra centralizada en el conocimiento y experiencia que posee el gerente general, y por lo tanto, a pesar de que es una fortaleza, ésta es muy dependiente y no se refleja de manera explícita en la empresa.

Finalmente, con respecto a la ubicación, se puede decir que no es relevante para este análisis, no por lo menos para el tipo de negocios que la empresa posee, ya que al tratarse de una empresa de telemarketing, el servicio se entrega de manera remota y no presencial.

7.1.3 Capacidad Financiera

Dentro de este punto, se considera que la baja liquidez de la empresa constituye su principal debilidad, ya que la dependencia del pago a tiempo por parte de sus clientes, la hace muy vulnerable. Si a este hecho se le suma la incapacidad que tiene la empresa de acceder a financiamiento, se puede ver que el panorama financiero que la empresa presenta constituye una de sus grandes debilidades.

Por la baja capacidad de negociación que se tiene con los clientes, la rentabilidad que la empresa logra de sus proyectos se hace un factor poco controlable, y por tanto constituye una debilidad desde el punto de vista financiero.

7.1.4 Capacidad de Talento Humano

A pesar de que ProEvents es una empresa con pocos trabajadores, éstos tienen una amplia experiencia en el negocio y operan de manera eficiente en sus labores. Si sumamos esto al alto nivel de comunicación interna y a la dedicación que tiene el personal, se configura ésta como una gran fortaleza, y cuyo impacto es alto y es una de las razones por las que la empresa se ha mantenido en el negocio.

Por otro lado, un factor que se ve como débil, es el hecho de que por la alta rotación laboral que existe en este negocio y el hecho que existe personal en otras dependencias, el sentido de pertenencia a la empresa es bajo. En una primera mirada esto podría parecer de alto impacto, pero en realidad, el personal clave para la empresa, está en sus dependencias y no se afecta por esta alta rotación, propia del mercado del *call center*.

7.1.5 Capacidad Administrativa

En esta parte la principal debilidad es la falta de mecanismos de control adecuados, que puedan hacer más eficiente y competitiva a la firma. Si a esto le sumamos la carencia de una planificación de largo plazo, hacen parecer a la organización, a veces, sin un rumbo claro.

7.1.6 Capacidad Tecnológica

A pesar de que la empresa utiliza la tecnología para la totalidad de sus procesos internos de administración, esto no se replica en la gestión de negocios. La empresa no cuenta con una plataforma tecnológica que le permita acceder a proyectos de mayor envergadura por los altos costos en los que se incurre. Y es por eso que presenta una posición débil con respecto a otras empresas de similares características de tamaño, pero con mejor tecnología. El impacto de esta debilidad es alto pues la obsolescencia de la tecnología es alta y requiere constante renovación.

7.2 Conclusiones del análisis interno

7.2.1 Fortalezas Principales

Como primera fortaleza del negocio asoma la experiencia laboral, que sirve de apoyo a la metodología altamente desarrollada que posee la empresa y que utiliza en su proceso productivo. Esto tiene un directo efecto en la calidad del servicio entregado, que constituye una segunda fortaleza. En apoyo a estas, y como tercera fortaleza surge la dedicación del personal.

La capacidad de respuesta y flexibilidad estructural dado el tamaño que posee la empresa, componen fortalezas relevantes para el negocio, por cuanto permiten adecuarse rápido a contingencias.

7.2.2 Debilidades Principales

La carencia de alta tecnología en los procesos productivos, es sin duda la mayor debilidad de la empresa, pues impide abordar proyectos de gran tamaño. Esta debilidad se acentúa con la baja capacidad de endeudamiento que tiene ProEvents, lo que impide acceder a proyectos más riesgosos y potencialmente más rentables.

La nula promoción del servicio constituye una debilidad de alto impacto, pues afecta la creación de nuevas oportunidades de negocio y conduce a que la empresa posea una baja imagen corporativa.

8. Análisis FODA

De los análisis internos, se extrajeron las fortalezas y debilidades de mayor impacto, las que unidas a las oportunidades y amenazas generarán las directrices estratégicas que sustentarán a la estrategia genérica del negocio.

8.1 Fortalezas

- F1: Experiencia Laboral
- F2: Capacidad de Respuesta
- F3: Calidad del Servicio
- F4: Personal dedicado
- F5: Flexibilidad Estructural

8.2 Debilidades

- D1: Uso de alta Tecnología
- D2: Capacidad de Endeudamiento
- D3: Imagen Corporativa
- D4: Promoción del Servicio

Con los datos obtenidos se construye la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), la que se presenta a continuación

Tabla N° 8.1: Matriz MEFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
F1: Experiencia laboral	15%	3	0,45
F2: Capacidad de respuesta	18%	4	0,72
F3: Calidad del servicio	10%	4	0,40
F4: Personal dedicado	5%	2	0,10
F5: Flexibilidad estructural	7%	3	0,21
Total Fortalezas	55%		1,88
Debilidades	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
D1: Uso de tecnología	15%	4	0,6
D2: Capacidad de endeudamiento	10%	3	0,3
D3: Imagen corporativa	5%	3	0,15
D4: Promoción del servicio	15%	4	0,6
Total Debilidades	45%		1,65
Total	100%		3,53

Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de ProEvents

La asignación de los pesos tiene relación con la importancia que tiene cada una de los atributos sobre el total de fortalezas y debilidades. Para las fortalezas, la experiencia laboral y la alta capacidad de respuesta que tiene ProEvents, seguidos en importancia por la calidad del servicio, asoman como las fortalezas de mayor impacto, pues éstas tienen influencia directa con el cliente y afectan la percepción que él tiene de la empresa. En cambio, la dedicación del personal y la flexibilidad se presentan con un menor impacto, ya que no son percibidas por el cliente de manera directa, más bien se podría decir que estas fortalezas afectan al “cliente interno” de la empresa.

En cuanto a las debilidades, la falta de tecnología de apoyo a los procesos productivos que agregan valor asoma como la mayor debilidad, por lo que se le asigna el mayor peso relativo debido al impacto directo que tiene en la entrega del servicio. La carencia de promoción también asoma como una debilidad de alto impacto, ya que esto impide que se generen nuevos negocios. La baja capacidad de endeudamiento impide que ProEvents pueda tomar riesgos, por lo que se le asigna un nivel medio de importancia. Finalmente, la debilidad de menor impacto corresponde a la falta de imagen corporativa, ya que a pesar de influir de manera negativa, no afecta directamente al proceso productivo, sino que a una actividad de apoyo.

De la Matriz MEFI se extrae que existe un desequilibrio leve a favor a las Fortalezas (1,88) versus las debilidades (1,65) de la empresa, lo que indica que las fuerzas internas de la empresa son levemente favorables.

8.3 Oportunidades

- O1: Crecimiento explosivo y sostenido de la industria.
- O2: Empresas de consumo masivo y PYMES que presentan un potencial a explotar.
- O3: Crecimiento de la industria de TIC y aumento de la oferta de soluciones a medida.
- O4: Altas Barreras de entrada para empresas nacionales dado la alta inversión y el Know How necesarios.
- O5: Los líderes del mercado se concentran en los grandes proyectos que demandan alta tecnología.

8.4 Amenazas

- A1: Alto Poder de los consumidores dadas las capacidades de integración hacia atrás
- A2: Incentivos del gobierno a la entrada de empresas internacionales a la industria
- A3: Poca diferenciación del servicio “básico” de call center y tendencia de las empresas mas importantes a ofrecer servicios complementarios de valor agregado.

De esta manera, y de manera análoga a la matriz MEFI, se construye la matriz MEFE.

Tabla N° 8.2: Matriz MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
O1: Crecimiento de la industria	18%	4	0,72
O2: Potencial de las PYMES	12%	3	0,36
O3: Altas Barreras de Entrada	10%	1	0,10
O4: Oferta de TI	10%	2	0,20
O5: Concentración de Lideres	15%	3	0,45
Total Oportunidades	65%		1,83
Amenazas	Peso	Calificación	Promedio Ponderado
A1: Alto Poder de los Consumidores	10%	3	0,3
A2: Entrada de empresas extranjeras	10%	3	0,3
A3: Poca diferenciación del servicio	15%	4	0,6
Total Amenazas	35%		1,2
Total	100%		3,03

Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de ProEvents

En la definición de los pesos relativos, se tomó en cuenta como factor determinante de asignación, el impacto que cada atributo tiene en el atractivo de la industria.

Para las oportunidades, se considera que el efecto que tiene crecimiento expansivo de la industria unido a la oferta residual de servicios básicos de *call center* que entrega la alta concentración de los principales competidores, tienen el mayor impacto sobre el atractivo general de la industria.

El potencial de negocio de las PYMES, seguido de la variada oferta de TI, genera oportunidades de desarrollar negocios nuevos dentro de la industria. Si a esto sumamos las altas barreras de entrada, tenemos tres atributos de mediano impacto en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar y menor al de los atributos anteriores.

En cuanto a las amenazas, el poder de los consumidores, la entrada de competidores extranjeros y la poca diferenciación del servicio, tienen una influencia equivalente en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar.

La matriz MEFE muestra un dominio de las oportunidades de la industria sobre las amenazas, lo que indica que el ambiente externo presenta una situación favorable para la empresa.

A continuación, y basándose en la información obtenida, se configura la matriz FODA:

Tabla N° 8.3: Matriz FODA

		Oportunidades	Amenazas
		O1: Crecimiento explosivo y sostenido de la industria.	A1: Alto Poder de los consumidores dadas las capacidades de integración hacia atrás
		O2: Empresas de consumo masivo y PYMES que presentan un potencial a explotar.	A2: Incentivos del gobierno a la entrada de empresas internacionales a la industria
		O3: Crecimiento de la industria de TIC y aumento de la oferta de soluciones a medida.	A3: Poca diferenciación del servicio "básico" de call center y tendencia de las empresas mas importantes a ofrecer servicios complementarios de valor agregado.
		O4: Altas Barreras de entrada para empresas nacionales dado la alta inversión y el Know How necesarios.	
		O5: Concentración de los lideres del mercado en proyectos de alta tecnología.	
Fortalezas	F1: Experiencia Laboral	[F1 F4 F5 O1 O2] Desarrollo de nuevos negocios y mercados y fortalecimiento de los actuales	[F1 F2 F3 A3] Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión
	F2: Capacidad de Respuesta		
	F3: Calidad del Servicio	[F5 F4 O4] Reestructuración interna del área administrativa y RRHH	
	F4: Personal dedicado		
	F5: Flexibilidad Estructural		
Debilidades	D1: Uso de alta Tecnología	[D1 D2 O3 O4] Desarrollo de una alianza estratégica para mejorar tecnología	[D3 D4 A1 A2 A3] Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa
	D2: Capacidad de Endeudamiento		
	D3: Imagen Corporativa		
	D4: Promoción del Servicio		

Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerencia general de ProEvents

Esta información define las principales directrices estratégicas:

- Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión.
- Desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales.
- Reestructuración interna a nivel de áreas de administración y RRHH.
- Desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a mejorar la tecnología existente.
- Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa.

El desarrollo de estas directrices junto con el establecimiento de la estrategia genérica de la empresa da forma al plan estratégico de la empresa.

9. Programa Estratégico

9.1 Formulación de la estrategia del negocio

El primer paso para determinar el programa estratégico de la empresa consistió en definir la estrategia genérica que seguirá.

Para elegir la mejor alternativa estratégica se utilizó la información relativa al atractivo de la industria, representada por la matriz PAI²⁴, complementada con la información extraída del perfil de capacidad interna PCI, el que entrega información acerca de la fortaleza del negocio. Para este análisis también cobran relevancia las matrices MEFI Y MEFE.

Del análisis interno y la matriz MEFI, se puede inferir que la empresa posee una fortaleza media del negocio, donde las fortalezas apenas superan a las debilidades que posee. Esto le impide a la empresa seguir una estrategia que considere una alta inversión, o un liderazgo en costos, por lo que ProEvents debe buscar una posición competitiva que minimice el efecto de sus debilidades y potencie sus fortalezas, invirtiendo de manera selectiva.

Por otro lado, del capítulo 6, se concluye que la industria nacional del call center presenta un atractivo medio, lo que obliga a la empresa a buscar nichos no explorados y a identificar segmentos de crecimiento dentro de la industria.

Con la información recopilada, unido al análisis de la Misión del negocio se concluye que ProEvents debe invertir selectivamente en un nicho en particular, nicho que presente las mejores oportunidades de desarrollo. En particular, la empresa define como su segmento objetivo a las PYMES con productos de consumo masivo, y a las empresas relacionadas con el mercado de la construcción, que es donde ProEvents se hace fuerte.

9.2 Planes Generales

9.2.1 Definición de planes generales

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz FODA y de los cambios en la misión, se presentan los planes estratégicos para ProEvents:

1. Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión.
2. Desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales.
3. Reestructuración interna a nivel de áreas de administración y RRHH.

²⁴ Perfil de Atractivo de la Industria

4. Desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a mejorar la tecnología existente.
5. Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa.

9.2.2 Descripción de los planes generales

1. Desarrollo de procesos de Análisis Estratégico y Control de Gestión.
Descripción
Desarrollo y ejecución de los planes estratégicos planteados, establecimiento de métricas, e indicadores de control de gestión
Responsables
Gerencia general, operaciones.
Indicadores Clave
Reportes de control de gestión
Período realización
Enero 2009 – Junio 2010 (18 meses)

2. Desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales.
Descripción
Orientar esfuerzos en captar nuevos negocios en mercados poco explorados como el de las PYMES y Lograr aprovechar, en base a la mejora en los procesos, fortalecer el servicio entregado actualmente
Responsables
Gerencia general, Área proyectos, Área Comercial
Indicadores Clave
Penetración en mercados, desarrollo de nuevos servicios
Período realización
Julio 2008 - Diciembre 2009 (18 meses)

3. Reestructuración interna a nivel de áreas de administración y RRHH.
Descripción
En respuesta a los cambios generados por los planes estratégicos se separaran las funciones relacionadas con el desarrollo de proyectos que cumple el área administrativa, para la creación de un área independiente de proyecto.
Responsables
Gerencia General, Área Proyectos y Área Administración
Indicadores Clave
Funciones principales y objetivos de cada área
Período realización
Julio 2007 - Junio 2008 (12 meses)

4. Desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a mejorar la tecnología existente
Descripción
Como resultado de la gran debilidad en cuanto a tecnología se ha determinado que una manera de mejorar la competitividad es mejorando la tecnología existente. Para esto la mejor forma es generando alianzas estratégicas con empresas que posean esta tecnología.
Responsables
Gerencia general, y Área de proyectos
Indicadores Clave
Requerimientos tecnológicos generales y por proyectos
Período realización
Octubre 2007 - Septiembre 2008 (12 meses)

5. Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa
Descripción
Por la carencia de un área comercial definida y estructurada no existe una política comercial clara ni una evaluación a las acciones comerciales que la empresa realiza, es por esto que surge la necesidad de crear un área comercial, que defina una estrategia comercial para la empresa
Responsables
Gerencia general, y Área comercial
Indicadores Clave
Políticas de precios, mecanismos de control
Período realización
Enero 2008 – Septiembre 2008 (9 meses)

9.2.3 Definición y descripción de planes específicos

1. Desarrollo de procesos de Análisis Estratégico y Control de Gestión.
1.1 Diseñar Sistema de Control de Gestión
Objetivo: Controlar el desempeño general de la empresa.
Planes de Acción:
1.1.1 <u>Crear equipo de control de gestión:</u> asignar un comité entre los altos ejecutivos de la empresa la responsabilidad de desarrollar, ejecutar y supervisar el cumplimiento de la estrategia.
1.1.2 <u>Definir políticas y alcances:</u> relacionadas con el proceso productivo, y la relación con el cliente.
1.1.3 <u>Niveles de desempeño deseados a corto y largo plazo:</u> establecer metas de desempeño económico, crecimiento, rentabilidad deseada
1.2 Desarrollo de sistema de Análisis Estratégico
Objetivo: Evaluar la postura estratégica de la empresa
Planes de Acción:
1.2.1 <u>Crear indicadores de control:</u> definiendo indicadores de desempeño financiero deseado y estándares en las áreas funcionales de la empresa.
1.2.2 <u>Definir política de evaluación y reestructuración:</u> determinar requisitos como cliente interno a las distintas áreas funcionales, tales como periodicidad de los reportes, y formatos estandarizados.
1.2.3 <u>Definir canales de comunicación y recursos necesarios:</u> definir los flujos de información, los conductos regulares y tiempos de respuesta
2. Desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de los actuales.
2.1 Desarrollo del mercado PYME
Objetivo: Ingresar al mercado de las PYMES con servicios de valor agregado y a bajo precio.
Planes de Acción:
2.1.1 <u>Desarrollo de Análisis de Mercado:</u> especificar tamaño relativo y participación alcanzada, estimación de ventas y crecimiento.
2.1.2 <u>Determinar productos y servicios a ofrecer:</u> Desarrollar soluciones hechas a la medida del cliente y orientadas a agregar valor.
2.1.3 <u>Evaluar requerimientos técnicos y de recursos en general:</u> preparar presupuestos y requerimientos técnicos de los servicios a ofrecer. Evaluaciones tecnoeconómicas.
2.2 Fortalecer negocios actuales
Objetivo: Mejorar el servicio entregado actualmente y entregar servicios complementarios aprovechando sinergias existentes.
Planes de Acción:
2.2.1 <u>Evaluación de requerimiento de los clientes y costos asociados:</u> Determinación del valor agregado al cliente, búsqueda de servicios complementarios.
2.2.2 <u>Niveles de servicio y mejoramiento continuo:</u> Medición de la calidad del servicio, comparación con estándares internacionales, encuestas de satisfacción

3. Reestructuración interna a nivel de áreas de administración y RRHH.
3.1 Reestructuración Interna de la empresa
Objetivo: reasignar tareas, responsabilidades y metas por área.
Planes de Acción:
3.1.1 <u>Definición de requerimientos de área:</u> descripción de funciones principales, objetivos y medidas de desempeño por área
3.1.2 <u>Definir personal clave:</u> establecer competencias necesarias y perfiles correspondientes.
3.1.3 <u>Sistemas de control y retroalimentación:</u> revisión continua, evaluación de desempeño, cumplimiento de metas.
3.2 Reestructuración de RRHH
Objetivo: mejorar el tiempo de respuesta, y la eficiencia
Planes de Acción:
3.2.1 <u>Definición de política de selección y reclutamiento:</u> definición de procesos de reclutamiento, objetivos y tasas de selección, sistematización y estandarización de las entrevistas.
3.2.2 <u>Sistemas de capacitación:</u> capacitación constante, evaluaciones de conocimiento.
3.2.3 <u>Sistemas de incentivos:</u> evaluación de desempeño, incidencia en la tasa de ausentismo, medición y control de la rotación. Diseño de sistemas de metas.
3.3 Reestructuración de Administración
Objetivo: hacer los procesos mas eficientes y facilitar el control y el flujo de información
Planes de Acción:
3.3.1 <u>Determinar requerimientos de información y de recursos:</u> definir tecnología, infraestructura e inversión necesaria.
3.3.2 <u>Definir flujos de información, plazos y recursos:</u> definir tareas del área, plazos de revisión, de control y de evaluación. Definir la política de uso de la información
3.4 Creación área de Proyectos
Objetivo: mejorar el desempeño general de la empresa, descentralizar la información e investigar
Planes de Acción:
3.4.1 <u>Definir metodologías para nuevos proyectos:</u> desarrollo, evaluación de proyectos, política de I&D, desarrollo a nivel transversal de mejoras en los procesos, tanto principales como de apoyo.
3.4.2 <u>Definir flujos de información, plazos y recursos:</u> definir política de reportes, cantidad de información, calidad de la información.

4. Desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a mejorar la tecnología existente.
4.1 Definición de Requerimientos Tecnológicos.
Objetivo: Levantar la información necesaria tendiente a lograr un nivel de tecnología en los procesos que atraviesan la empresa acorde con el mercado.
Planes de Acción:
4.1.1 <u>Benchmarking con empresas similares:</u> benchmarking funcional, evaluación de posibilidades de mejoras, ventajas de la competencia, monitoreo continuo
4.1.2 <u>Determinar niveles de tecnologías y costos asociados:</u> para alcanzar los objetivos planteados, definir plazos y tiempos de respuesta deseados.
4.1.3 <u>Alinear con requerimientos de las áreas:</u> especificar competencias centrales por áreas y definir brechas con estándares encontrados, evaluación de impacto del cambio.
4.2 Implementación de Tecnología que permita entregar servicios de valor agregado
Objetivo: mejorar la calidad del servicio.
Planes de Acción:
4.2.1 <u>Definición de servicios relevantes:</u> evaluación del alcance de la tecnología elegida, definición del potencial de mejora.
4.2.2 <u>Requerimientos generales de recursos:</u> evaluación de indicadores financieros, sistemas de inversión, posibilidades de subsidio.
4.2.3 <u>Sistemas de Revisión y evaluación continua:</u> medición de mejoras, posibilidades de seguir mejorando, implementación de sistemas de monitoreo.

5. Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la empresa
5.1 Creación de Área Comercial
Objetivo: centrar las labores comerciales de la empresa en un área especializada
Planes de Acción:
5.1.1 <u>Determinar Personal Clave, así como competencias necesarias:</u> definir perfil de encargado del área, así como sus labores y obligaciones.
5.1.2 <u>Determinar Principales objetivos y funciones del área:</u> objetivos, metas, número de clientes potenciales, crecimiento.
5.2 Desarrollo de una estrategia comercial
Objetivo: mejorar el tiempo de respuesta, y la eficiencia
Planes de Acción:
5.2.1 <u>Definir políticas de producto, precios, promoción y plaza:</u> tanto para productos nuevos como existentes, definir canales de distribución, políticas de precios, estrategias de promoción, diseño del producto.
5.2.2 <u>Definición de mercados relevantes y evaluación de la política comercial de la empresa:</u> segmentación, determinación del valor agregado de los servicios.

10. Sistemas de presupuesto

La etapa final del presente plan estratégico consiste en establecer un sistema de control de gestión y un presupuesto estratégico. El sistema de control se centra en el análisis del cumplimiento de las actividades planificadas.

El presupuesto estratégico a realizar es de carácter estimativo, y toma como base de la valoración el gasto en recurso humano utilizado para poder satisfacer los requerimientos de cada plan específico del plan estratégico.

10.1 Determinación del presupuesto estratégico

10.1.1 Valoración Horas hombre según cargos

Antes de comenzar, se debe estimar el costo del recurso a utilizar, estimado en hora hombre de trabajo, según el cargo. Un resumen de lo anterior se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 10.1: Valoración de HH según cargo

Sigla	Cargo	Valor (UF/HH) ²⁵
GG	Gerente General	0,33
JA	Jefe Administración	0,20
JO	Jefe Operaciones	0,20
JP	Jefe de Proyectos	0,20
JC	Jefe Comercial	0,20

Fuente: Elaboración propia en base a información de ProEvents

10.1.2 Valoración de planes específicos

A continuación se realiza la valoración de cada plan específico. Esta valoración depende de el número de semanas que requiera el plan específico para su realización, los responsables y el costo expresado en HH/UF.

²⁵ Valor de la UF: \$19.000

1.1 Diseñar Sistema de Control de Gestión						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
1.1.1	Crear equipo de control de gestion	GG	2		48	16
		JP	8		192	38
		JO	8		192	38
		Sub total	18	24	432	93
1.1.2	Definir Políticas y alcances	GG	4		144	48
		JP	6		216	43
		JO	6		216	43
		Sub total	16	36	576	134
1.1.3	Niveles de desempeño deseados a corto y largo plazo	JP	10		360	72
		JO	4		144	29
		Sub total	14	36	504	101
Total Plan Especifico 1.1					1512	327

1.2 Desarrollo de Sistema de Análisis Estratégico						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
1.2.1	Crear Indicadores de Gestion	GG	2		48	16
		JP	5		120	24
		JO	5		120	24
		Sub total	12	24	288	64
1.2.2	Definir Política de evaluación y reestructuración	GG	3		108	36
		JP	6		216	43
		JO	6		216	43
		Sub total	15	36	540	122
1.2.3	Definir canales de comunicación y recursos necesarios	GG	1		24	8
		JP	3		72	14
		JO	3		72	14
		Sub total		24	144	29
Total Plan Especifico 1.2					972	215

2.1 Desarrollo del Mercado PYME						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
2.1.1	Desarrollo de análisis de mercado	GG	1		36	12
		JP	2		72	14
		JC	8		288	58
		Sub total	11	36	396	84
2.1.2	Determinacion de productos y servicios a ofrecer	GG	1		36	12
		JP	4		144	29
		JC	8		288	58
		Sub total	13	36	468	98
2.1.3	Evaluación de requerimientos técnicos y de recursos en general	JP	6		216	43
		JC	2		72	14
		Sub total	8	36	288	58
Total Plan Especifico 2.1					1152	240

2.2 Fortalecer Negocios Actuales						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
2.2.1	Evaluación de requerimientos de clientes y costos asociados	GG	1		24	8
		JP	2		48	10
		JC	6		144	29
		Sub total	9	24	216	46
2.2.2	Determinación de productos y servicios a ofrecer	GG	1		36	12
		JP	2		72	14
		JC	8		288	58
		Sub total	11	36	396	84
Total Plan Especifico 2.2					612	130

3.1 Reestructuración Interna de la empresa						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
3.1.1	Definición requerimientos de area	GG	4		48	16
		JP	8		96	19
		Sub total	12	12	144	35
3.1.2	Definición de personal clave	GG	4		48	16
		JP	8		96	19
		Sub total	12	12	144	35
3.1.3	Definición de sistemas de control y <i>feedback</i>	GG	4		48	16
		JC	10		120	24
		Sub total	14	12	168	40
Total Plan Especifico 3.1					456	110

3.2 Reestructuración area RRHH						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
3.2.1	Definición de política de selección y reclutamiento	GG	2		48	16
		JA	8		192	38
		Sub total	10	24	240	54
3.2.2	Desarrollo de sistemas de capacitación	GG	2		72	24
		JA	8		288	58
		Sub total	10	36	360	81
3.2.3	Desarrollo de sistemas de incentivos	GG	1		24	8
		JA	8		192	38
		Sub total	9	24	216	46
Total Plan Especifico 3.2					816	182

3.3 Reestructuración Administración						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
3.3.1	Determinación de requerimientos de información y de recursos	GG	2		72	24
		JA	8		288	58
		Sub total	10	36	360	81
3.3.2	Definición de flujos de información, plazos y recursos	GG	2		72	24
		JA	6		216	43
		Sub total	8	36	288	67
Total Plan Especifico 3.3					648	148

3.4 Creación Área de Proyectos						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
3.4.1	Definición de metodologías para desarrollo de proyectos	GG	2		48	16
		JP	8		192	38
		JA	4		96	19
		Sub total	14	24	336	73
3.4.2	Definición de flujos de información, plazos y recursos	GG	1		24	8
		JP	6		144	29
		JA	2		48	10
		Sub total	9	24	216	46
Total Plan Especifico 3.4					552	120

4.1 Definición de requerimientos Tecnológicos						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
4.1.1	<i>Benchmarking</i> con empresas similares	GG	2		24	8
		JP	8		96	19
		Sub total	10	12	120	27
4.1.2	Determinación de niveles de tecnologías y costos asociados	GG	4		96	32
		JP	6		144	29
		Sub total	10	24	240	60
4.1.3	alineación con requerimientos de las áreas	GG	2		24	8
		JP	10		120	24
		Sub total	12	12	144	32
Total Plan Especifico 4.1					504	120

4.2 Implementación de tecnología que permita entregar servicios de valor agregado						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
4.2.1	Definición de servicios relevantes	GG	3		36	12
		JP	8		96	19
		Sub total	11	12	132	31
4.2.2	Determinación de requerimientos de recursos	GG	3		72	24
		JP	8		192	38
		Sub total	11	24	264	62
4.2.3	Diseño de sistemas de revisión y evaluación continua	GG	2		72	24
		JP	8		288	58
		Sub total	10	36	360	81
Total Plan Especifico 4.2					756	175

5.1 Creación del Área Comercial						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
5.1.1	Determinación de personal clave, y competencias necesarias	GG	2		24	8
		JC	4		48	10
		Sub total	6	12	72	18
5.1.2	Definir funciones y objetivos del área	GG	2		24	8
		JC	6		72	14
		Sub total	8	12	96	22
Total Plan Especifico 5.1					168	40

5.2 Desarrollo de Estrategia Comercial						
Plan de Acción		Recursos	HH Semanal	Semanas	Total HH	COSTO UF
5.1.1	Definir 4P	GG	1		24	8
		JC	4		96	19
		Sub total	5	24	120	27
5.1.2	Definición de mercados relevantes, y evaluación de la política comercial de la empresa	GG	2		48	16
		JC	4		96	19
		Sub total	6	24	144	35
Total Plan Especifico 5.2					264	62

10.1.3 Presupuesto estratégico

Con la información recopilada se confecciona el presupuesto de la empresa, el que se presenta a continuación:

Tabla N° 10.2: Presupuesto estratégico

PLAN ESTRATÉGICO	2007	2008	2009	2010	TOTAL
1			432	110	542
2		141	229		370
3	413	145			558
4	57	236			293
5		102			102
COSTO TOTAL (UF)	470	623	661	110	1.865

Fuente: Elaboración propia

La programación de actividades, así como el presupuesto completo con plazos y costos de cada plan específico definido, se encuentran en los anexos C y D.

11. Conclusiones

El presente trabajo tenía como objetivo principal la creación de directrices estratégicas que permitieran guiar a la empresa ProEvents durante los próximos tres años. Para ésto debían cumplirse objetivos específicos que se relacionaban con diversos temas que se detallan a continuación

Por las características de tamaño de la empresa, y de poca visión de largo plazo, la misión que poseía, no era mas que “una frase que sonaba bien”; en este sentido, al aplicar la metodología propuesta para desarrollar la misión se logró identificar la identidad de la empresa y las aspiraciones de la misma reflejadas en las propias aspiraciones de la gerencia general. La misión que ProEvents desarrolló está orientada en las cuatro dimensiones principales que son producto, mercado, geografías y competencias distintivas, tanto en un alcance actual como futuro.

Además se realizó un análisis de la industria del call center en general, encontrándose que es una empresa muy complicada en estructura, con una marcada presencia de grandes empresas que dominan el mercado y que cooperan entre sí, y de una nube de empresas pequeñas que operan en el más absoluto anonimato. También se determinó que en los últimos años el rol del estado ha sido gravitante al generar incentivos a empresas extranjeras a competir en nuestro país y a posicionar a Chile como plataforma call center para Latinoamérica, generando una gran amenaza para el mercado local que no ha logrado encontrar en las autoridades el apoyo necesario para hacer crecer sus operaciones en la región. Se observa además una clara tendencia a la diferenciación de un servicio casi estandarizado a través de la entrega de servicios complementarios de valor agregado apoyados principalmente en las tecnologías disponibles, pero que son de alto costo para empresas pequeñas.

Se agregan a esto factores como la alta rotación de personal, y la constante preocupación de las autoridades por las condiciones laborales que presenta la industria y que impiden una flexibilización laboral que permita aumentar la competitividad. A pesar de todo esto la industria presenta un gran medio alto debido al crecimiento sostenido que ha presentado y al desarrollo de nuevos nichos de mercado aun no explotados y con gran potencial.

En cuanto al escrutinio interno realizado, se encontró que la principal fortaleza que tiene la empresa es el Know How del negocio que posee el personal clave, la utilización de una metodología clara y la flexibilidad que tiene para responder a cambios inesperados. A pesar de esto, la empresa presenta serias deficiencias en los sistemas de control de sus operaciones y en lo centralizada que se encuentra la información y el conocimiento. Esto sumado a la baja capacidad financiera que la empresa posee lo que le impide invertir en mejoras de tecnologías y en investigación y desarrollo.

Con esta información se configuraron los planes generales y sus planes específicos con objetivos, tiempos y características generales, orientados principalmente a mejorar la

competitividad de la empresa a través de un mejoramiento de sus procesos internos. De la organización es que surgen planes relacionados con reestructuraciones de áreas y creaciones de otras nuevas, así como la creación de políticas de comercialización y de desarrollo de proyectos, así como la necesidad de realizar alianzas estratégicas orientadas a acceder a mejor tecnología.

Se define además como estrategia genérica de la empresa la segmentación y selección de nichos no explorados para alcanzar el éxito en el mercado.

El costo de implementación de los planes se estimó en 1865 UF repartidas a lo largo del período de planificación y valoradas totalmente como costo de mano de obra traspasada a horas hombre, y diferenciadas según el actor responsable dentro de la empresa.

Como conclusión final se puede decir que ahora la empresa cuenta con la información necesaria para poder comenzar a aplicar estos planes y lograr cumplir los objetivos que se planteó como organización a comienzos de este trabajo.

12. Bibliografía

- **Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolás;** “*Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*”; 2004; Ediciones Granica; 544 p.
- **Solar Henríquez, Víctor;** “*Diseño de un plan estratégico para una empresa perteneciente al rubro informático*”; **Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile; 2003; 129 p.**
- **Garib Zalaquett, Cristian;** “*Plan estratégico para el grupo de empresas Garib*”; **Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial; Universidad de Chile; Enero 2003; 107 p.**
- **Tapia Navarro, Felipe;** “*Diseño de un plan estratégico para Maqfront Limitada*”; **Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial; Universidad de Chile; 2006.**
- **Jofré Rojas, Enrique;** “*Modelo de Diseño y ejecución de Estrategias de Negocios*”; Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVI, N°1, Junio 2002; p 121-159.
- **Ponce Talancón, H.** “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
- **Marco Kremerman,** “Explorando tres sectores productivos: salmonicultura, *call center*, agroexportación”, Observatorio Laboral CUT, Chile, 2005.
- “Apuntes de evaluación de proyectos”, Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile, 1999.
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.ine.cl> (Instituto Nacional de Estadísticas)
- <http://www.acec.cl> (Asociación Chilena de Empresas de Call Center)
- <http://www.ccs.cl> (Cámara de Comercio de Santiago)

13. Anexos

Anexo A: Cuestionario Misión Visión

Este cuestionario fue desarrollado por el alumno y contestado en conjunto por el gerente general y la jefa de operaciones de ProEvents. El objetivo es sentar las bases para definir la misión y visión que seguirá le empresa.

I. Alcance de Producto o Servicio

1. ¿Qué servicios ofrece ProEvents a sus clientes actualmente? ¿Cuáles son los más importantes?

- Explotación de Call Center (Importante)
- Asesorías de Call Center
- Colocación y Administración de RR. HH. (Importante)
- Investigación de Mercado.

1.1 ¿Cuáles son indispensables para la empresa, o sea, de eliminarse, implicaría la desaparición de la empresa?

- Explotación de Call Center

1.2 ¿Qué servicios actuales tienen un potencial de desarrollo interesante, dado un posible crecimiento este año?

- Explotación de Call Center Inbound y Outbound

2. ¿En que ámbito de servicios ve situada a la empresa en 3 años? ¿Cuales vislumbra como los más importantes?

- Explotación de Call Center Inbound y Outbound

2.1 ¿Qué nuevo servicio esta desarrollando la empresa, ofrece perspectivas de rentabilidad futura?

- Explotación de Call Center con alta Tecnología.

2.2 Dados los nuevos mercados que se pretenden desarrollar, ¿que servicio ve como oportuno ofrecer?

- Investigación de Mercado
- Explotación de Call Center Inbound.

I. **Ámbito de Mercados**

3. ¿Cuál es el Ámbito de mercados en los que la Empresa se mueve actualmente?

- Industrial
- Construcción
- Social

3.1 ¿Qué tipo de clientes son los que presentan mejor rentabilidad y como los desarrolla la empresa?

- Clientes relacionados con la construcción, los cuales, son desarrollados a través de la entrega de información relevante con valor agregado para su negocio y entregando una Metodología adecuada.

4. ¿Cuáles visualiza usted como los principales mercados que la empresa atacará en los próximos tres años?

- Con respecto a los servicios de Asesoría se buscará cubrir el mercado de todas aquellas empresas que tienen un Call Center Insourcing, vale decir, dentro de sus dependencias y desarrollados internamente.
- Explotación de C. C. En empresas Pymes con ofertas de consumo masivo en todos los sectores o ámbitos del mercado.

4.1 De los Mercados que la empresa actualmente ataca, ¿cuales presentan las mejores posibilidades? ¿cuales corren el riesgo de caer?

- El mercado con mejores expectativas es el de la construcción, dado que la economía a nivel país se ve estable los próximos años.
- Los mercados de Proyectos Sociales son los que tienen el más alto riesgo, ya que, no siempre son una prioridad.

4.2 ¿En que tipos de servicios la empresa se está diversificando y a que clientes los destina?

- Servicios de Explotación de C. C. Destinados a Construmart, U. De Chile, Küpfer Hnos. y AltaRelazion (Presec y Premix).

4.3 En términos generales, ¿Qué mercados considera susceptibles a ser penetrados y que posibilidades ofrecen?

- Las empresas Pymes son muy poco explotadas por los diferentes Servicios de Call Center. Existen actualmente políticas que favorecen el crecimiento y desarrollo de las Pymes en Chile, esto se traduce en una oportunidad en el mediano plazo.

II. Ámbito Geográfico

5. ¿Cuál es el ámbito geográfico en el que se mueve la empresa?

- A nivel nacional

6. ¿Qué nuevas zonas pretende la empresa abarcar a futuro? ¿Por qué?

- Nivel Internacional, dado que, los Call Center son virtuales, por tanto, pueden entregar servicios en diferentes países.

III. Formas de lograr el Éxito

7. ¿De que forma busca ProEvents alcanzar el éxito?

- Manteniendo una alta Metodología en los procesos
- Manteniendo bajos costos
- Logrando una alta Tecnología
- Desarrollando el área de ventas de ProEvents.

7.1 ¿Trata la empresa de bajar sus costos para poder obtener los mejores precios?

- Siempre, para poder lograr los mejores precios y mayor rentabilidad.

7.2 ¿Trata la empresa de innovar y entrar a nuevos mercados inexplorados?

- Actualmente se esta realizando un proyecto de Alianza Estratégica con una empresa de desarrollo de Ingeniería, con el objeto de ofrecer servicios Tecnológicos e Innovadores.

7.3 ¿Cuál es la importancia que tiene para la empresa el know how y la calidad de su personal?

- Es relevante para una empresa pequeña como ProEvents realizar cada proceso con una alta calidad de servicios, por ende esas dos variables son muy importantes y las que más controlamos y desarrollamos permanentemente.

8. ¿Los nuevos mercados, zonas geográficas y productos a desarrollar obligan a realizar cambios en la gestión? ¿Cuáles son estos cambios?

- Desarrollo y potenciación del área de ventas
- Implementar proyectos con alta tecnología
- Investigar el mercado para conocer las nuevas y mejores oportunidades.

Anexo B: Diagnóstico PCI

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico PCI realizado a la empresa ProEvents, en trabajo conjunto del alumno, el gerente general y la jefa de operaciones.

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva-Organización									
Imagen Corporativa					X		X		
Uso de Planes Estratégicos		X					X		
Visión Empresarial					X			X	
Flexibilidad Estructural			X					X	
Comunicación Interna	X							X	
Conocimiento de la Competencia					X		X		
Sistemas de Control					X		X		
Capacidad de Respuesta			X				X		
Capacidad de Liderazgo					X			X	

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de Talento Humano									
Experiencia Laboral	X						X		
Estabilidad Laboral			X					X	
Personal dedicado		X					X		
Sentido de pertenencia					X				X
Estímulos al personal			X				X		
Nivel de Remuneración					X			X	
Clima Laboral		X						X	

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Competitiva									
Calidad del Servicio		X					X		
Promoción del Servicio						X		X	
Estrategia de Ventas						X	X		
Política de Precios	X							X	
Ubicación		X							X

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Financiera									
Liquidez						X	X		
Rentabilidad				X				X	
Estabilidad de Costos					X			X	
Elasticidad Demanda/Precios		X					X		
Capacidad de Endeudamiento				X				X	

Anexo C: Calendario de Actividades

Plan Específico	Plan de Acción	2007		2008				2009				2010	
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
1.1	1.1.1							x	x				
	1.1.2								x	x	x		
	1.1.3								x	x	x		
	Sub total							x	x	x	x		
1.2	1.2.1									x	x		
	1.2.2										x	x	x
	1.2.3											x	x
	Sub total									x	x	x	x
Total 1								x	x	x	x	x	x
2.1	2.1.1					x	x	x					
	2.1.2					x	x	x					
	2.1.3						x	x	x				
	Sub total					x	x	x	x				
2.2	2.2.1								x	x			
	2.2.2								x	x	x		
	Sub total								x	x	x		
Total 2						x	x	x	x	x	x		
3.1	3.1.1	x											
	3.1.2	x											
	3.1.3	x											
	Sub total	x											
3.2	3.2.1	x	x										
	3.2.2	x	x	x									
	3.2.3			x	x								
	Sub total		x	x	x								
3.3	3.3.1	x	x	x									
	3.3.2		x	x	x								
	Sub total	x	x	x	x								
3.4	3.4.1	x	x										
	3.4.2	x	x										
	Sub total	x	x										
Total 3		x	x	x	x								
4.1	4.1.1		x										
	4.1.2		x	x									
	4.1.3			x									
	Sub total		x	x									
4.2	4.2.1			x									
	4.2.2			x	x								
	4.2.3			x	x	x							
	Sub total			x	x	x							
Total 4			x	x	x	x							
5.1	5.1.1			x									
	5.1.2			x									
	Sub total			x									
5.2	5.2.1				x	x							
	5.2.2				x	x							
	Sub total				x	x							
Total 5				x	x	x							

Fuente: Elaboración Propia

Anexo D: Presupuesto Estratégico

Plan Específico	Plan de Acción	2007			2008					2009					2010			TOTAL
		III	IV	ST	I	II	III	IV	ST	I	II	III	IV	ST	I	II	ST	
1.1	1.1.1									47	47			93				93
	1.1.2										45	45	45	134				134
	1.1.3										34	34	34	101				101
	Sub total									47	125	78	78	328				328
1.2	1.2.1											32	32	64				64
	1.2.2												41	41	41	41	81	122
	1.2.3														15	15	29	29
	Sub total											32	73	105	55	55	110	215
Total 1										47	125	110	151	432	55	55	110	542
2.1	2.1.1						28	28	56	28				28				84
	2.1.2						33	33	65	33				33				98
	2.1.3							19	19	19	19			39				58
	Sub total						61	80	141	80	19			99				240
2.2	2.2.1										23	23		46				46
	2.2.2										28	28	28	84				84
	Sub total										51	51	28	130				130
Total 2							61	80	141	80	70	51	28	229				370
3.1	3.1.1	35		35														35
	3.1.2	35		35														35
	3.1.3	40		40														40
	Sub total	110		110														110
3.2	3.2.1	27	27	54														54
	3.2.2	27	27	54	27				27									81
	3.2.3			0	23	23			46									46
	Sub total	54	54	108	50	23			73									181
3.3	3.3.1	27	27	54	27				27									81
	3.3.2		22	22	22	22			45									67
	Sub total	27	49	76	49	22			72									148
3.4	3.4.1	37	37	73														73
	3.4.2	23	23	46														46
	Sub total	60	60	119														119
Total 3		251	163	413	99	45			145									558
4.1	4.1.1		27	27					0									27
	4.1.2		30	30	30				30									60
	4.1.3			0	32				32									32
	Sub total		57	57	62				62									119
4.2	4.2.1				31				31									31
	4.2.2				31	31			62									62
	4.2.3				27	27	27		81									81
	Sub total				89	58	27		174									174
Total 4			57	57	151	58	27		236									293
5.1	5.1.1				18				18									18
	5.1.2				22				22									22
	Sub total				40				40									40
5.2	5.2.1					14	14		27									27
	5.2.2					18	18		35									35
	Sub total					31	31		62									62
Total 5					40	31	31		102									102
Total Plan Estratégico		251	220	470	290	134	119	80	623	126	195	161	179	661	55	55	110	1865

Fuente: Elaboración Propia

Anexo E: Glosario de Términos

A continuación se presenta un glosario de términos relacionado con la industria del call center. Este glosario fue obtenido de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center ACEC, y presenta los términos más utilizados en la industria y particularmente relacionados con este trabajo:

Abandoned Call - Llamada Perdida: La llamada se corta antes de ser atendida

Agent Out Call – Llamada hacia el exterior: Una llamada hacia el exterior efectuada por un operador

Base Staff – Equipo base: Número mínimo de operadores necesarios para alcanzar los objetivos de servicio y la rapidez de respuesta dentro de un período determinado de tiempo. Los cálculos deberán hacerse partiendo del principio de que los operadores estarán ocupando sus puestos de operación durante todo dicho período. De este modo, los calendarios de trabajo deberán tener en cuenta compensar las pausas y ausencias con un incremento en el número de operadores.

Blocked Call – Llamada bloqueada: Una llamada que no puede ser inmediatamente atendida por no haber líneas disponibles o bien porque el ACD (Distribuidor Automático de Llamadas) está programado para bloquear llamadas entrantes en espera cuando la "cola" de espera supera un parámetro predefinido.

Call – Llamada: Se refiere a métodos de contacto tales como las llamadas telefónicas, videoconferencias, e-mail, etc. También se habla en términos de transacción o contacto con el consumidor.

Call Center – Centro de contacto: Un término genérico que se refiere a líneas de reserva, líneas de información y de ayuda, centros de servicio al consumidor, independientemente del modo en el que están organizados, o del tipo de transacción que se realice a través de ellos.

Call Control Variables – Variables de control de llamadas: El conjunto de criterios utilizados por el ACD para procesar las llamadas. Esto puede incluir criterios de direccionamiento, parámetros de sobrecarga, mensajes grabados y límites de tiempo.

Call In Queue – Llamada en espera: Un informe en tiempo real que identifica el número de llamadas recibidas pero que todavía no han sido direccionadas hacia un operador.

Call Load – Carga de llamadas: (Tiempo medio de llamada + tiempo medio de trabajo pos-llamada) x volumen de llamadas. También se denomina Carga de Trabajo.

Centrex – Central telefónica: Una central aportada por un operador telefónico público. Alternativa a un PABX (Private Automatic Branch Exchange - central telefónica privada) o a un ACD.

Computer Telephony Integration (CTI) – Integración telefónica computarizada: Se refiere

la conexión entre la central telefónica (ACD, PABX) y los sistemas informáticos que posibilitan un mejor procesamiento de las llamadas.

Conditional Routing – Redireccionamiento condicional: Es la capacidad del ACD de enrutar las llamadas de acuerdo con determinadas condiciones o parámetros. Por ejemplo, "si hubiera más de 20 llamadas en el grupo 1 y el grupo 2 tuviera por lo menos 2 operadores, se hará el enrutamiento de llamadas hacia el grupo 2"

Cost Per Call – Coste por llamada: Es el total de costes dividido por el total de llamadas para un determinado período de tiempo.

Customer Relationship Management (CRM) – Gestión de las relaciones con el cliente: Software complejo utilizado por las empresas para optimizar el proceso de comunicación con los clientes. Cada etapa de las relaciones cliente/empresa está almacenada en el sistema, de modo que sea posible que los operadores tengan acceso a las informaciones referidas a las experiencias acumuladas de los clientes.

Database Call Handling – Gestión de llamadas de bases de datos: Una aplicación CTI donde el ACD trabaja en sincronía con el ordenador de la base de datos para procesar las llamadas con base en las informaciones que ésta contiene. Por ejemplo, dar prioridad a ciertas llamadas en función de la identidad del cliente que llama.

Delay Announcements – Mensajes de tiempo de espera: Se trata de mensajes grabados que informan al cliente del tiempo previsto de espera hasta ser atendido, la posición que ocupa su llamada en la cola de espera, los servicios disponibles, alternativas para obtener una atención más rápida, etc.

Grade of Service – Grado de calidad en el servicio: Se refiere a la posibilidad que tiene una llamada de no ser atendida debido a que todas las líneas pudieran estar ocupadas en ese momento. Para referirse a un punto óptimo en esta situación, se utiliza habitualmente la terminología "p.01", lo que significa que menos del 1% de las llamadas no serían atendidas.

Handled Calls – Llamadas atendidas o gestionadas: Es el número de llamadas recibidas y realmente atendidas por los operadores o por el sistema.

Handling Time – Tiempo de atendimento: Es el tiempo invertido por un operador en la conversación con el cliente y en la gestión de los servicios después de la llamada. Este término puede referirse también al tiempo invertido por una máquina en el procesamiento de una transacción.

Help Desk: Se refiere en general al dispositivo puesto a punto en un call center para gestionar preguntas y ayudas referidas a la instalación o el uso de un determinado producto. Es habitual en clientes de servicios de IT (tecnologías de la información).

Incoming Call Centre Management – Gestión de llamadas del Centro de Contacto: Es el término que se refiere a la necesidad de tener el número adecuado de profesionales experimentados y de recursos instalados, con el fin de lidiar en condiciones óptimas con las cargas de trabajo previstas.

Internal Response Time – Tiempo de Respuesta Interna: Es el tiempo que lleva a un grupo de operadores que da apoyo a otros grupos internos (dando apoyo, por ejemplo, en tareas complejas) para dar respuesta a transacciones que no exigen un tratamiento inmediato (correo, e-mail).

Internet Phone – Telefonía basada en internet o telefonía IP: Es una tecnología que permite realizar llamadas de voz por internet, prescindiendo así de la red telefónica convencional.

Logged On – Conectado: Es cuando un operador entra en el sistema (éste se percata de su presencia). El operador puede o no estar en disposición de atender llamadas.

Noise Cancelling Headset – Audífonos con dispositivo de cancelación de ruidos: Headsets o auriculares equipados con una tecnología que permite disminuir el impacto de los ruidos de fondo.

Occupancy – Nivel de ocupación: También denominado nivel de utilización de operador. Es el porcentaje de tiempo que los operadores invierten en atender una llamada en relación al tiempo invertido en la espera de llamadas entrantes. Para 30 minutos, por ejemplo, el cálculo es el siguiente: (volumen de llamadas x tiempo medio de atendimento en segundos) / (número de operadores x 1800 segundos).

Offered Calls – Llamadas efectuadas: Todas las tentativas llevadas a cabo para conectar con un centro de contacto. Existen tres finales para estas llamadas: pueden encontrar una señal de ocupado o "comunicando", pueden ser atendidas por el sistema, pero desconectadas antes de ser recibidas por un operador y, finalmente, pueden ser atendidas por un operador. Los informes o reportes de ACD de llamadas efectuadas se refieren sólo a aquellas que son atendidas por el sistema.

Peaked Call Arrival – Pico de llamadas: Se trata de un tráfico intenso de llamadas más allá de una variación aleatoria. Es un pico de intensidad en un determinado período de tiempo.

Private Automatic Branch Exchange (PABX): Sistema que proporciona una central telefónica a una organización en uno o más emplazamientos. Capaz de conectar extensiones entre varias redes. También conocido como PBX interruptor.

Talk Time – Tiempo de conversación: Es el tiempo que tarda el operador en la conversación directa con los clientes durante una transacción.

Uniform Call Distributor (UCD) – Distribuidor uniforme de llamadas: Un sistema que distribuye llamadas a los operadores y suministra reportes e informes sobre las mismas.

VoIP: Tecnología que permite la transmisión de voz a través de Internet. No es preciso disponer de un dispositivo telefónico.

