

La tercerización del call center como factor de aumento en la productividad

Juan Pablo Tricarico

Alejandro Kijak

RESUMEN

Hace cinco años, eran muy pocos los gerentes que podían llegar a evaluar la contratación de otra empresa para la atención de sus clientes. Hoy vemos la posibilidad de practicar la tercerización como una de las alternativas que se plantean con mayor fuerza y frecuencia dentro de las empresas. Muchos piensan que es mejor un especialista para realizar determinados procesos o que éste puede ofrecer ventajas comparativas si se hace cargo de esa operación. La decisión no es fácil, muchas veces hay aspectos culturales internos y sensaciones de pérdida de poder.

Al hablar de *call centers* y tercerización se debe tener en cuenta que se trata de un contexto donde hay distintos aspectos que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor, que es más exigente y pretende una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio, el management, que se está profesionalizando, y la legislación que hoy, en la Argentina, se está actualizando e impone condiciones a los proveedores de servicios y productos para que ofrezcan servicios básicos de atención al cliente. Esto también impulsa la utilización de *call centers*.

Las principales razones por las cuales algunas compañías decidieron tercerizar son la urgente necesidad de ganarle a la competencia, la falta de *know how* y *expertise*, la importancia de estar actualizado tecnológicamente y la falta de masa crítica que justifique la implementación de un proyecto. Y, al decidirse por la tercerización, se encontraron con una menor inversión inicial, un *start up* acelerado y la facilidad de crecimiento como principales ventajas.

Existen distintos tipos de tercerización según el nivel de involucramiento del proveedor de los servicios, como también diferentes sistemas de contratación. En el presente documento se describen las diferentes variantes, acompañadas de recomendaciones y también un caso práctico real donde se verifica la mejora sustancial en la productividad de un cliente que decidió tercerizar parte de los servicios.

Por otra parte, la industria del *call center* argentino tiene la oportunidad de aprovechar sus excelentes recursos humanos como también la moderna tecnología existente para brindar

servicios desde aquí hacia otros países de habla hispana y de otros idiomas, con el consecuente ingreso de divisas e impulso en la creación de fuentes de trabajo.

I. Introducción

El objetivo del presente trabajo es describir la evolución de la industria argentina de los *call centers* o centros de atención al cliente, con sus distintos componentes, para luego concentrar el estudio en la modalidad de tercerización o outsourcing de los servicios asociados. Se detallará la forma de presupuestación para los diferentes servicios y se profundizará sobre la evaluación, selección y posterior monitoreo de los proveedores asociados, dado que sobre ellos recaerá el éxito de la decisión de tercerizar. Finalmente, se presentará un caso de análisis práctico-real, realizado con una empresa líder del mercado argentino de servicios de acceso a Internet para el mercado residencial y PyME. A partir del mismo, se presentan indicadores de mejora de la productividad, gracias a la decisión de tercerizar parte de la operación de la relación con el cliente.

II. Call centers: definición y evolución

Un *call center* o centro de atención al cliente es una sucursal eficaz en función de los costos, que procesa tanto operaciones de gran cantidad y bajo costo a través de una unidad que expresa respuestas, como también ventas de alto costo a los clientes y actividades de servicios. También es un medio eficaz en función de los costos, de suministrar un servicio profesional, disponible desde y hacia cualquier lugar, y en cualquier momento. Esta definición del Chase Manhattan Bank, tiene un neto enfoque económico-operativo, y sobre el mismo nos basaremos a lo largo del presente documento para evaluar la toma de decisiones para la tercerización de servicios.

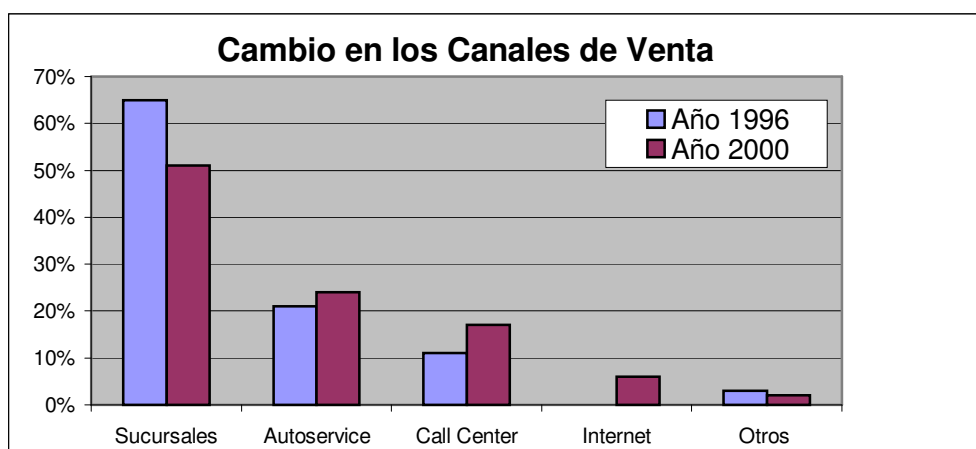
Los *call centers* tienen como principales tareas la realización de teleencuestas para investigación de mercado, la generación de nuevos prospectos y clientes a través de acciones de televenta, el soporte al cliente como centro de postventa, centro de atención al cliente y mesa de ayuda o *Help Desk*, y de ser necesaria la gestión de telecobranza.

En las últimas décadas, la demanda de servicios de los *call centers* ha experimentado un importante crecimiento. Se debe tener en cuenta que se trata de un contexto donde hay distintos públicos objetivo que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor que es más exigente y pretende una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio. Y el *call center* parece ser la herramienta idónea para proponer y administrar esa interacción. Otro de los aspectos que está dentro de este proceso de cambio es el *management* ya que se está

profesionalizando y se están tomando algunas decisiones que antes parecían inapropiadas o demasiado “modernas”, por ejemplo relacionadas con la tercerización de algunos servicios que históricamente eran realizados internamente.

Un aspecto por considerar es la actualización de la legislación argentina. Desde la sanción de la Ley de Defensa al Consumidor ya se están imponiendo condiciones a los proveedores de servicios y productos para que ofrezcan servicios básicos de atención al cliente. Esto también impulsa la utilización de *call centers*. Otro factor importante es la reglamentación de la Ley de Habeas Data en cuanto a la protección de los datos, que se sumó a la autorregulación de los proveedores de servicios de *call center* asociados a AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina).

Respecto de la comercialización de productos y servicios, en los últimos años se han visto cambios sustanciales en la distribución de ventas de los diferentes canales. Cada vez más, los consumidores optan por el autoaprovisionamiento con el apoyo de la venta a través de *call centers* e Internet. En el siguiente cuadro, se presenta el cambio en la distribución entre los años 1996 y 2000 (en EE. UU.), lo cual indica una tendencia por parte de los consumidores a confiar en la operación a distancia a través del teléfono o de nuevos medios tecnológicos como Internet.



Es de destacar, que si bien, al momento de la masificación en la utilización de Internet, se estimaba que este medio iba a desplazar a la atención telefónica de los *call centers*, se verificó que, por el contrario, terminó por potenciar y complementar su utilización. Según datos de IBM.COM, antes la venta se cerraba después de un promedio de 7,2 llamadas de parte del cliente. Hoy, IBM.COM está a punto de lograr que esa relación baje a tres llamadas por orden de compra. El 70 por ciento de los clientes que compran por la *web* luego se contactan con el *call center* para cerrar la compra.

III. TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE CALL CENTER

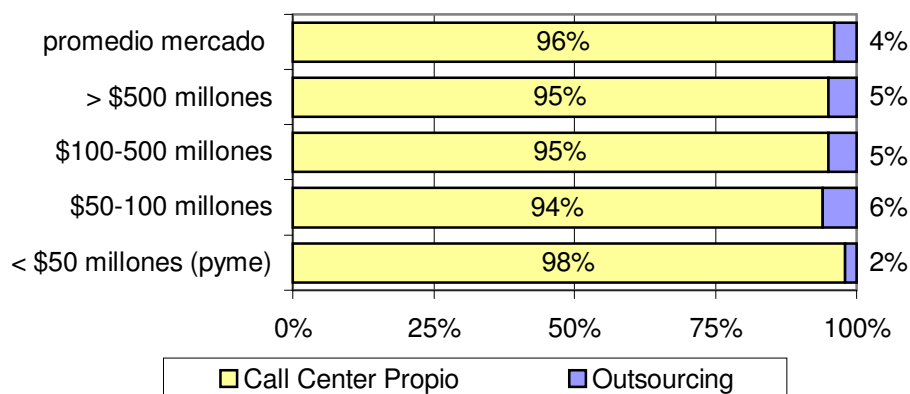
La tercerización o *outsourcing* es el uso de contratos de servicios externos, para la provisión de procesos de negocios, que normalmente se operaban con recursos internos. Las principales razones por las cuales las empresas se deciden a tercerizar parte o la totalidad de los servicios, son para poder enfocarse en su *core business* para así ganarle a la competencia, por falta de *know how* y *expertise*, para garantizarse la actualización tecnológica, o para mejorar los valores de ROI (retorno sobre la inversión) para un determinado proyecto debido a la masa crítica que puede manejar un proveedor especializado para lograr bajar sustancialmente sus costos. Según una encuesta realizada por la firma Integrated Call Centers Solutions, en EE. UU. el orden de importancia de las razones para tercerizar es el siguiente:

Razones	Importancia
Falta de <i>expertise</i>	25%
Es más barato	15%
Es más sencillo	12%
Falta de masa crítica	6%
No cuentan con recursos tecnológicos	6%

En los últimos años, se evidenció un crecimiento en la decisión de tercerización de servicios de *call center* a nivel mundial. Esta tendencia aumenta, aunque no se espera un reemplazo completo de la anterior modalidad. Por otra parte, no todos los mercados se comportan de la misma forma: el europeo tiende a tercerizar menos que el norteamericano. Algunas cifras del American Teleservices Association que apoyan lo anterior son las siguientes:

- En 1995 el 11 % de las grandes empresas de EE. UU. tercerizaban sus *call centers*, mientras que en 2000 dicha proporción creció a más del 22 %
- Según un sondeo, el 50 % de las empresas que usan *call centers* en EE. UU., va a tercerizarlo
- En Europa el 14% de las grandes empresas tercerizan sus *call centers*

En la Argentina, la tercerización se estima que representa un 5% del total de las operaciones de atención al cliente y otras operaciones de *call centers*. Según un estudio de IDC, la apertura por tamaño de empresa y por nivel de facturación en nuestro país es la siguiente:



Entrando en el campo de la productividad, según un estudio sectorial de Gartner Group, los beneficios directos promedio logrados por el tercerización son los siguientes:

- La reducción de costos es en promedio del 9%
- El aumento de capacidad operativa se incrementa en promedio un 15%

Al momento de identificar las bondades de la tercerización, se evidencia que los principales pros de la tercerización están relacionados con el lanzamiento, evolución y riesgo compartido con el proveedor, mientras que los contras están relacionado con el control. A continuación se presenta una apertura de los mismos:

Pros:

- Menor costo operativo (costo semivariable)
- Menor inversión inicial
- *Start up* o lanzamiento acelerado
- Facilidad de crecimiento y flexibilidad
- Compartir riesgos con el proveedor

Contras:

- Riesgo de menor *feedback* o retroalimentación de información por parte del proveedor
- Posible transferencia de *know how* o de información sensible del negocio a los competidores
- Falta de identidad de los RR. HH.

IV. Contratación de servicios tercerizados de call center

Existen dos aspectos que definen por qué utilizar un call center y por qué operarlo en la modalidad de tercerización. Uno de ellos es el estratégico e implica incluir a un *call center* en la estrategia comercial como canal de ventas, de atención al cliente, etc., mientras que el otro se refiere al *rightsizing* o mejor enfoque de la compañía en su *core business*. Por otra parte, existen diferentes tipos de tercerización a utilizar, según sean las necesidades o cultura de cada compañía. Las mismas pueden clasificarse en:

- Full Outsourcing: El total de los llamados operando en instalaciones del proveedor.
- Co-Outsourcing: El proveedor opera los desbordes del *call center* en sus propias instalaciones.
- Insourcing: El proveedor opera en el *call center* del cliente.
- Selective Outsourcing: Tercerizar procesos específicos, tales como la selección y capacitación del personal de *call center*.

Al momento de la presupuestación, son varios los aspectos a considerar. La **puesta en marcha** o *start up* puede incluir costos asociados, según sea el tipo de contrato con el prestador de los servicios. El **mantenimiento** generalmente implica modalidad de costo por puesto de atención, por hora por operador, y/o por producción o productividad. Esto último se evalúa según la efectividad por llamada, por venta o por atención de reclamo. Por otra parte, los costos variarán según se trate de servicios de llamadas entrantes (*inbound*) o salientes (*outbound*), el horario de atención, *skill* de las posiciones (nivel y/o complejidad de los requerimientos de capacitación del personal) y el plazo de contratación.

A continuación se enumeran las acciones a seguir al momento de la elección y contratación del Proveedor con el cual se tercerizarán los servicios:

- a. Definir el tipo de contrato (en algunos casos, debido al factor estratégico que implica incorporar a un proveedor que manejará parte de la información reservada del cliente, se podrá exigir la exclusividad sobre la industria del cliente)
- b. Definir niveles de servicio (sobre los principales parámetros de la operación)
- c. Definir parámetros de calidad (sobre el nivel de satisfacción de clientes)
- d. Identificar perfil del proveedor (por tipo de segmento que atiende, etc.)
- e. Recibir propuestas
- f. Evaluar y elegir

Al momento de la contratación existen cinco variables claves, las cuales son la base de la operación del servicio, por lo cual se sugiere realizar sobre cada una de ellas una evaluación en profundidad. A modo de guía, las mismas se describen a continuación juntamente con las tareas correspondientes:

1. Gestión de RRHH (este punto resulta de máxima importancia, no solo por el alto impacto económico que tiene en el presupuesto total, sino porque tiene incidencias en el ambiente interno e imagen externo de la empresa)
 - Evaluar la calidad del personal, espíritu de trabajo y oportunidades para el desarrollo de la carrera.
 - Evaluar la rotación
 - Evaluar la capacidad para contratar perfiles específicos del personal
 - Remuneración unida al desempeño
2. Entrenamiento
 - Módulos de capacitación: Contenidos por población, integración al cliente
 - Capacidad para crear o recrear planes de capacitación
 - Lugar y recursos propios para capacitación
 - Herramientas de evaluación
3. Capacidad operacional
 - Opciones de Instalaciones (referidas a la infraestructura y a la optimización de la capacidad operativa):
 - *Call center* del proveedor Vs. *call center* cliente
 - *Call center* centralizado Vs. *call center* descentralizado
 - Instalaciones dedicadas Vs. compartidas
 - Local u *offshore* (en un país que contemple beneficios extraordinarios como relacionados a la capacidad de operación, a sus recursos humanos o a precios de mercado inigualables a nivel local.
4. Seguridad (física y para el resguardo de la información)
 - Acceso a la información
 - Acceso físico al lugar
 - Acceso a la sala de computadoras
 - Antecedentes

5. Tecnología (se evaluarán las capacidades actuales como también la posibilidad de crecimiento y actualización para poder acompañar los cambios que mejoren la productividad y la competitividad del cliente):

• Equipamiento con el que cuenta el *call center*: Incluye tanto el *hardware* como el *software* que permiten un tratamiento eficaz de las llamadas, que cumplan con los parámetros de operación y de gestión exigidos por el cliente y que permitan la realización de su posterior control de cumplimiento.

○ PaBX: centrales telefónicas privadas con diferentes capacidades de cantidad de líneas externas e internas, como también prestaciones específicas para el tratamiento de las llamadas

○ ACD: *Automatic Call Distributor*, o sistema que permite la distribución automática de llamadas dentro de un *call center*. El mismo puede incluir diferentes funcionalidades para la gestión y monitoreo de la operación, como también la generación de reportes para el control del cliente.

○ IVR: *Interactive Voice Response*, o sistema que contempla la implementación de menús con mensajes pregrabados y derivación de llamadas. Actualmente está muy difundida su utilización y además permite su utilización para la realización de campañas con llamadas salientes.

○ CTI: La incorporación de las facilidades del *computer telephony integration*, permite a los operadores contar en su PC, y con un moderno sistema de ventanas del tipo *pop up*, con la información ya existente en la base de datos del cliente, sobre la persona que se está contactando al *call center*. Esto facilita un trato personalizado, que redundará en su fidelización hacia el cliente.

• Infraestructura de telecomunicaciones:

○ Telefonía: E1 / Línea 0-800/810: Bajo este concepto se incluyen todos los servicios digitales que prestan los operadores de telefonía que permiten una mayor calidad en la transmisión de los servicios de voz, como también los relacionados al apoyo para campañas de marketing.

○ Data Center, conectividad de Internet, Red de transmisión de Datos: Gran parte de los servicios avanzados que presta un *call center* se apoyan en la utilización de nuevas tecnologías basadas en servicios IP, los cuales deberán contar con la infraestructura adecuada para su transmisión, almacenamiento y seguridad.

Al momento de realizar la comparación de los diferentes proveedores, se deberá utilizar alguna metodología como la propuesta a continuación, la cual hace referencia a una tabla para la ponderación de cada uno de los puntos de interés según los requisitos del Cliente:

	Ponderación	Valoración
• <u>Credenciales (antecedentes) :</u>	1	
• <u>Habilidad en la industria :</u>	1	
• <u>Estabilidad Financiera :</u>	1	
• <u>Capacidades en las instalaciones :</u>	1.5	
• <u>Políticas de Personal (reclutamiento y capacitación) :</u>	1.5	
• <u>Capacidades en la seguridad :</u>	1	
• <u>Habilidades técnica :</u>	1.5	
• <u>Plan de contingencia :</u>	1	
• <u>Precio :</u>	2	

Fuente : American Teleservices Association

Como parte de las recomendaciones para una eficaz selección de un proveedor, se presenta a continuación, una guía con los principales puntos a tener en consideración:

• Antes y después de la contratación:

- Visitar las instalaciones
- Entrevistarse con al menos un integrante del equipo de operaciones
- Firmar un acuerdo de confidencialidad
- Definir un objetivo (¿Qué es éxito?)
- Definir niveles de desempeño (¿Qué es fracaso?)

• Forma de monitoreo del Proveedor:

- Escuchar comunicaciones de los agentes
- Mantener contacto directo y personal con la línea de operaciones
- Analizar y consultar reportes
- Seguimiento de los costos/producción
- Monitorear status niveles de desempeño
- Analizar resultados (según objetivos)

• Preguntas para tener en cuenta

- ¿Cuál es el supervisor de primera línea para la relación con los agentes?
- ¿Permanencia en el puesto promedio de los agentes?
- ¿Permanencia en el puesto promedio de un nivel medio/superior? ¿Experiencia en la industria?
- ¿Cuál es el compromiso con la calidad?
- ¿ En qué ambiente trabaja el agente?

- ¿Cuál es el compromiso corporativo hacia su empresa y hacia la industria de *call centers*?
- ¿Cómo es de larga la lista de clientes y quiénes están en ella?
- ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente? ¿Cuál es la calificación?
- ¿Cómo se mide la satisfacción del empleado? ¿Cuál es la calificación?

v. Caso práctico: proveedor de servicio de internet (isp) . venta de conexiones

A continuación se presenta un caso práctico real basado en la necesidad puntual de uno de los proveedores líderes del mercado argentino de servicios de Internet, quien necesitaba en forma urgente poder hacer frente a la atención telefónica de una campaña de marketing. Con la información incluida podrá verificarse, no solo que fue posible montar una operación en un cortísimo plazo, sino que también se logró mejorar los parámetros de productividad, con lo cual el Cliente quedó muy satisfecho con haberse decidido a tercerizar parte de sus servicios.

▪ Situación:

–El proveedor tenía una demanda inusual de llamadas entrantes por nuevas promociones realizadas en medios masivos.

–Adicionalmente, la compañía había lanzado una campaña de *Winback* de clientes a través de una sencilla acción de Marketing Directo.

–Por políticas regionales en RRHH, no podía contratar personal por tiempo determinado y las áreas intervinientes no estaban dimensionadas para poder incorporar rápidamente (5 días hábiles) los televendedores necesarios para hacer frente a esa demanda.

–Deciden hacer:

•Insourcing de refuerzos para las llamadas entrantes.

•Outsourcing de la acción de seguimiento del recupero de clientes.

▪ Desarrollo:

–Se definió con el cliente el perfil de operador necesario y se trabajó en una selección interna del staff actual de los mejores televendedores para enviar a capacitar al cliente de forma inmediata a quienes reforzarían la atención de llamadas entrantes y DEJAR DE PERDER VENTAS.

–Se realizó una selección relámpago a través de acuerdos con universidades para incorporar televendedores para hacer las llamadas salientes de seguimiento de ex clientes.

–Se enviaron al cliente 10 operadores y otros 15 empezaron a trabajar en las instalaciones del proveedor.

–El cliente dictó la capacitación correspondiente al producto y se realizó una jornada de “*training on job*” para los operadores experimentados.

- Un supervisor monitoreaba a los operadores de Insourcing comparando constantemente performance y calidad con el staff del cliente para ir haciendo ajustes propios del lanzamiento.

▪ Resultados Insourcing :

-Los operadores alcanzaron en 7 días hábiles la misma tasa de conversión que los operadores staff, gracias al trabajo conjunto del supervisor y sus pares en el cliente.

-La conversión de contactos en ventas rondaba el 50% y los operadores atendían unas 26 llamadas de prospectos diarias de 3 minutos de promedio (Importante: el total de llamadas atendidas por día por operador era de 55, pero el resto eran para ser transferidas a otros sectores de la empresa, consultas de posventa, y otros reclamos que debían ser TAMBIEN atendidos por este equipo).

-La contribución realizada por la operación permitió incorporar 2600 clientes en un mes, incrementando los resultados provenientes de llamadas entrantes en un 20% y repagando la operación (según estimación del cliente) en 3 meses de abonos vendidos.

▪ Resultados Outsourcing :

-Los operadores alcanzaron en 12 días hábiles la misma tasa de conversión que los operadores staff, gracias al trabajo conjunto del supervisor y sus pares en el cliente.

-La conversión de contactos en ventas rondaba el 4% y los operadores realizaban unas 100 llamadas diarias de 4 minutos de promedio (Importante: el total de llamadas realizadas por día por operador era de 100, pero llegaban a contactar al 70% en 2,2 intentos promedio).

-La contribución realizada por la operación permitió incorporar 924 clientes en un mes, incrementando los resultados provenientes de llamadas salientes en un 50% y repagando la operación (según estimación del cliente) en 1,5 meses de abonos vendidos.

V. Conclusiones

Dentro de las razones por las cuales algunas compañías decidieron tercerizar, la necesidad de ganarle a la competencia, la falta de know how y expertise, la necesidad de estar actualizado tecnológicamente y la falta de masa crítica se destacan entre las principales. Y, al decidirse, se encontraron con una menor inversión inicial, start up acelerado y la facilidad de crecimiento como principales ventajas de la tercerización. Si bien el riesgo de obtener un menor *feedback* y la posible transferencia de know how a los competidores (ya que los proveedores no son cautivos) son las posibles consecuencias negativas, las estadísticas demuestran que la penetración de la tercerización es importante aunque no mayoritaria. En el año 2000, IDC midió este mercado y señaló que en Estados Unidos el 25% de las empresas tercerizaba su *call center*

y en Europa, sólo el 14% lo hacía. La predicción más optimista habla de alcanzar el 50% de penetración.

Por otra parte, a nivel estratégico, en el mundo globalizado en que vivimos, estamos hoy ante una Argentina que cuenta con una oportunidad única en la historia de la industria porque tanto los proveedores de servicios de *call center* como las empresas usuarias, pueden transformarse en los proveedores de servicios *offshore* de otras compañías subsidiarias o casas matrices en EE. UU., España, México y el resto de Latino América. Esto es posible ya que Argentina cuenta con más de diez años de experiencia operativa, excelente infraestructura y tecnología, recursos humanos idóneos y un precio a nivel internacional inmejorable. Es importante destacar que si se lograra solo conquistar un 1% del tráfico de llamados de estos países la actividad local crecería al menos diez veces.