



**Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Jesús Israel Centeno Ochoa \_\_\_\_\_

Katía Lourdes del Pilar Chala Paz \_\_\_\_\_

Richard Percy Chávez Gonzáles \_\_\_\_\_

Luis Robinson Zuñiga Natividad \_\_\_\_\_

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial Intercorp 02**

**Lima, 24 de septiembre de 2018**

Esta tesis

**Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad**

Ha sido aprobada.

.....  
Kety Jáuregui (Jurado)

.....  
Luis Ramos (Jurado)

.....  
Christian Aste (Asesor)

.....  
Ana Reátegui (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mi esposa por todo el apoyo y amor, y  
a mis hijos Sofía y Rafael por su amor incondicional.

Jesús Israel Centeno Ochoa

A dios, por haberme otorgado salud y fuerza durante este tiempo, y  
a mi madre, por su amor incondicional y su fortaleza.

Katia Chala Paz

A dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud,  
paciencia y sobre todo mucha fuerza para lograr mis objetivos.

A mi madre Maria, por haberme apoyado en todo momento, por sus comidas en  
mis amanecidas, sus palabras de aliento, por la motivación constante que me ha  
permitido ser una persona de bien, sobre todo por hacerme creer a mí mismo que  
cuando me propongo algo no hay nadie quien me pueda detener en cumplir mi sueño.

A mi padre Jesús, por su ejemplo, por su paciencia, por su apoyo en el cuidado  
que mis perros mientras estudiaba, por sus consejos para no tropezar en el camino de  
la maestría.

Richard Chávez Gonzáles

A Dios, ser omnipotente que nos da salud, bienestar. A mis padres por brindarme  
su apoyo y alentarme para el logro de este objetivo. A mi novia por darme ánimos en  
todo momento y comprender el sacrificio que conlleva la maestría. A mis hermanos,  
que han sido un apoyo importante en este camino.

Luis Zuñiga Natividad

## ÍNDICE GENERAL

<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Objetivos de la tesis.....	6
1.2. Alcance de la Investigación.....	6
1.3. Justificación de la Investigación .....	7
1.4. Descripción de la metodología .....	9
1.5. Conclusiones del capítulo.....	10
<b>Capítulo II. Marco Referencial</b> .....	<b>11</b>
2.1. Cultura organizacional .....	11
2.2. Selección de personal .....	13
2.3. Productividad .....	14
2.4. Relación entre cultura y la productividad .....	15
2.5. Rotación de Personal .....	16
2.6. Relación entre cultura organizacional y rotación de personal.....	18
2.7. Elementos que atraen a la persona a trabajar en un call center .....	19
2.8. Factores que determinan la estabilidad laboral .....	19
2.9. <i>Outsourcing</i> .....	21
2.10. Definición de call center .....	22
2.11. Buenas prácticas en los servicios de <i>call center</i> .....	23
2.11. Prácticas de los <i>call center</i> en algunos países de latinoamérica.....	25
2.12. Desarrollo de los call center en el Perú .....	28
2.12. Conclusiones del capítulo.....	29
<b>Capítulo III. Investigación del Sector</b> .....	<b>30</b>
3.1. Demanda y oferta del servicio de cobranzas .....	30
3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	34
3.3. Análisis PEST del mercado objetivo.....	37
3.4. Análisis del Entorno según la Matriz EFE .....	45
3.5. Conclusiones del capítulo.....	48
<b>Capítulo IV. Investigación de Mercado del <i>Call center</i></b> .....	<b>49</b>
4.1. Objetivos de la investigación de mercado .....	49
4.2. Metodología de la Investigación de Mercado .....	49
4.2.3. Resultados de la investigación .....	52
4.3. Estimación de la demanda .....	66

4.4. Conclusiones de la investigación de mercado .....	68
<b>Capítulo V. Análisis Estratégico .....</b>	<b>69</b>
5.1. Misión .....	69
5.2. Visión .....	69
5.3. Objetivos estratégicos .....	69
5.4. Estrategia del Negocio .....	69
5.5. Fuente generadoras de ventajas competitiva .....	70
5.6. Conclusiones del capítulo.....	74
<b>Capítulo VI. Plan de Negocio .....</b>	<b>76</b>
6.1. Plan de Marketing .....	76
6.1.1. Estrategia de Segmentación .....	77
6.1.2. Estrategia de Posicionamiento .....	78
6.1.3. Estrategia de Producto .....	79
6.1.4. Estrategia de Precios .....	81
6.1.5. Estrategia de Distribución .....	84
6.1.6. Estrategia de Comunicación .....	85
6.1.7. Estrategia de Personas.....	89
6.1.8. Estrategia de Procesos.....	90
6.1.9. Estrategia de Physical Evidence .....	91
6.1.10. Presupuesto de marketing .....	91
6.1.11. Conclusiones del capítulo .....	94
6.2. Plan de Operaciones .....	94
6.2.1. Estudio de localización .....	95
6.2.2. Estudio de ingeniería.....	100
6.2.3. Cadena de valor.....	108
6.2.4. Infraestructura de las instalaciones .....	110
6.2.5. Recursos necesarios y costos de equipamiento.....	112
6.2.6. Conclusiones .....	114
6.3. Plan de Recursos Humanos .....	114
6.3.1. Estructura organizacional.....	116
6.3.2. Desarrollo de la Cultura Organizacional.....	126
6.3.3. Procesos .....	130
6.3.4. Presupuesto .....	143
6.3.5. Conclusiones .....	146

6.4. Plan Financiero.....	147
6.4.1. Capital de trabajo .....	149
6.4.2. Estructura de Financiamiento.....	152
6.4.3. Costos.....	154
6.4.4. Gastos.....	154
6.4.5. Parámetros de Evaluación.....	156
6.4.6. Resultados de la evaluación.....	157
6.4.7. Conclusiones del capítulo .....	161
<b>Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>162</b>
7.1. Conclusiones .....	162
7.2. Recomendaciones .....	164
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>167</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Histórico de Morosidad (1981-2017).....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución mensual de la actividad de servicios prestados a empresas.....	3
<i>Figura 3.</i> Evolución del Stock de Provisiones (S/ MM) y cobertura cartera deteriorada.....	4
<i>Figura 4.</i> Distribución de los Servicios Ofrecidos por los <i>call centers</i> .....	5
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de Rotación Mensual de Asesores Telefónicos.....	7
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de Alcance de Meta .....	8
<i>Figura 7.</i> La meta de la selección: maximizar los aciertos.....	16
<i>Figura 8.</i> Colocaciones Brutas Totales del Sistema Financiero.....	32
<i>Figura 9.</i> Total de créditos colocados Anualmente (millones de soles).....	33
<i>Figura 10.</i> Morosidad Anual de Créditos de consumo y tarjeta de créditos (%)	34
<i>Figura 11.</i> Deuda Vencida Anual (millones de soles).....	34
<i>Figura 12.</i> Producto Bruto Interno (Millones de Soles).....	40
<i>Figura 13.</i> Gasto Por Hogar Mensual (Soles).....	41
<i>Figura 14.</i> Disponibilidad de Servicios.....	51
<i>Figura 15.</i> Contac center (ubicación según región (%)).....	42
<i>Figura 16.</i> Población por segmentos de edad en contac center (%).....	44
<i>Figura 17.</i> Población con Secundaria (%).....	45
<i>Figura 18.</i> Cobertura de Electricidad (Hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública (%)).....	45
<i>Figura 19.</i> Acceso a seguro de salud (%) .....	46
<i>Figura 20.</i> Desempleo Juvenil Urbano (%).....	46
<i>Figura 21.</i> Modelo Canvas.....	76
<i>Figura 22.</i> Lienzo Estratégico de <i>call center</i> .....	77
<i>Figura 23.</i> Logotipo del <i>call center</i> .....	83
<i>Figura 24.</i> Ingresos estimados.....	84
<i>Figura 25.</i> Estado de GyP del proyecto.....	85
<i>Figura 26.</i> Cálculo de capital de trabajo.....	96
<i>Figura 27.</i> Proceso de gestión de cobranza.....	100
<i>Figura 28.</i> Cadena de valor del Centro de Soluciones Telefónicas (CST).....	109

<i>Figura 29. Estructura Organizacional del Centro de Soluciones Telefónicas.....</i>	116
<i>Figura 30. Formato de evaluación.....</i>	141

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos característicos del desarrollo de los <i>call centers</i> en países de Latinoamérica.....	26
Tabla 2. Entidades Bancarias del Perú.....	30
Tabla 3. Empresas de Cobranzas Cartera Castigada a Nivel Nacional.....	32
Tabla 4. Benchmarking de los principales <i>call center</i> de cobranzas.....	35
Tabla 5. Población por segmentos de edad 2018 (en miles).....	39
Tabla 6. Matriz EFE.....	45
Tabla 7. Resumen de las respuestas de los entrevistados.....	51
Tabla 8. Resumen de las respuestas del Focus Group (Grupo primario).....	53
Tabla 9. Resumen de las respuestas del Focus Group (Grupo secundario).....	55
Tabla 10. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cuál es tu grupo de edad?...	57
Tabla 11. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto de trabajo?.....	58
Tabla 12. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto al horario de su trabajo?.....	58
Tabla 13. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto al sueldo, incentivo y bonos que percibe en su trabajo?.....	59
Tabla 14. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto a la cultura o ambiente laboral de su trabajo?.....	59
Tabla 15. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?.....	60
Tabla 16. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que su trabajo es rutinario?.....	60
Tabla 17. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los	61

encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que posee las habilidades, herramientas y materiales adecuados para realizar correctamente su trabajo?.....	
Tabla 18. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que las condiciones incómodas como el calor, frío, ruido y contaminación afectan negativamente su desempeño laboral y productividad?.....	61
Tabla 19. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que la comunicación entre el personal del <i>call center</i> influye positivamente en su motivación y por ende en su productividad?.....	62
Tabla 20. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que recibir reconocimientos por su trabajo maximiza sus niveles de productividad?.....	62
Tabla 21. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que el apoyo que le brinda su jefe es fundamental para su desempeño laboral?.....	63
Tabla 22. Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que el pago puntual del salario, incentivo y bonos te motiva continuar trabajando en la empresa?.....	63
Tabla 23. Proyección de la deuda vencida (expresada en millones de soles).....	65
Tabla 24. Relación de bancos y tipos créditos de consumo vencidos.....	75
Tabla 25. Análisis de fijación de Precio.....	81
Tabla 26. Desarrollo del plan de comunicación.....	83
Tabla 27. Presupuesto de marketing.....	89
Tabla 28. Método de localización del proyecto.....	99
Tabla 29. Envío de lista de clientes para realizar la cobranza.....	101
Tabla 30. Recepción de lista de clientes y preparación de base de datos para cargar a los sistemas.....	102
Tabla 31. Almacenamiento en base de datos.....	102
Tabla 32. Planificar la estrategia de discado.....	103
Tabla 33. Recepción de estrategia de discado y planificación de ejecución de la	103

estrategia.....	
Tabla 34. Comunicar la planificación de la ejecución de la estrategia.....	104
Tabla 35. Iniciar proceso de cobranza.....	105
Tabla 36. Recibe base de personas y realiza carga base de datos los sistemas de discado de teléfonos.....	106
Tabla 37. Recibe lista de clientes que pagaron su deuda.....	107
Tabla 38. Enviar lista de clientes que pagaron deuda al cliente externo.....	108
Tabla 39. Estimación de la estructura de costos de la cadena de valor.....	109
Tabla 40. Proyección de crecimiento.....	111
Tabla 41. Tamaño ideal para el CST.....	111
Tabla 42. Distribución de los empleados del CST.....	112
Tabla 43. Equipamiento y costo de operación.....	113
Tabla 44. Descripción del puesto del Gerente General.....	117
Tabla 45. Descripción del puesto de Gerente de Administración y Finanzas.....	118
Tabla 46. Descripción del puesto del Gerente de Recursos Humanos.....	119
Tabla 47. Descripción del puesto del Gerente de Operaciones.....	120
Tabla 48. Descripción del puesto del Gerente de Marketing.....	121
Tabla 49. Descripción del puesto del Supervisor.....	122
Tabla 50. Descripción del puesto del Asistente de Administración.....	122
Tabla 51. Descripción del puesto del Asistente de Recursos Humanos.....	123
Tabla 52. Descripción del puesto del Asistente de Marketing.....	123
Tabla 53. Descripción del puesto del Back Office.....	124
Tabla 54. Descripción del puesto del Analista de Calidad.....	124
Tabla 55. Descripción del puesto del Analista de Información.....	125
Tabla 56. Descripción del puesto de los Asesores Telefónicos.....	125
Tabla 57. Plan de capacitación.....	134
Tabla 58. Beneficios del Régimen Laboral MYPE.....	136
Tabla 59. Remuneraciones e Incentivos.....	137
Tabla 60. Esquema de bonificación de Asesores Telefónicos.....	137
Tabla 61. Presupuesto de planilla mensual de trabajadores.....	143
Tabla 62. Presupuesto Implementación Espacios de descanso.....	144
Tabla 63. Presupuesto Gastos – Cultura.....	144
Tabla 64. Presupuesto Capacitaciones.....	145

Tabla 65. Inversión en activos tangibles.....	147
Tabla 66. Inversión en activos intangibles.....	148
Tabla 67. Inversión capital de trabajo.....	151
Tabla 68. Inversión Total.....	152
Tabla 69. Ingresos.....	153
Tabla 70. Ingresos Total por año.....	153
Tabla 71. Costo Total Anual por Mano de Obra Directa.....	154
Tabla 72. Costo Total Anual de otros costos directos.....	154
Tabla 73. Gasto anual en personal administrativo.....	155
Tabla 74. Gasto anual en marketing.....	155
Tabla 75. Gasto Anual de otros gastos administrativos.....	155
Tabla 76. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	158
Tabla 77. Balance General.....	157
Tabla 78. Flujo de caja.....	160
Tabla 79. Análisis de sensibilidad.....	161

## **JESÚS ISRAEL CENTENO OCHOA**

Ingeniero Civil egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con más de 9 años de experiencia manejando proyectos brindando soporte técnico y planeamiento al desarrollo de proyectos, inmobiliarios, hotelería y educación. Resultados exitosos en el desarrollo de los proyectos cumpliendo con el presupuesto asignado y el tiempo indicado, además de cumplir satisfactoriamente con la gestión de inspecciones ITSE.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Colegios peruanos S.A. Innova Schools**

**Noviembre 2013 – Actualidad**

#### **Jefe de Costos y Planeamiento de Proyectos**

- Desarrollo del presupuesto de construcción y ampliaciones del departamento de infraestructura.
- Participación en la construcción de los colegios Innova Schools en el área de infraestructura.
- Desarrollo del control de costos del área y proyecciones de presupuestos.
- Tengo a mi cargo la gerencia técnica de varias ampliaciones de los colegios como coordinador de proyectos.
- Líder en el desarrollo de las ingenierías de los futuros colegios, coordinando con cada especialista hasta la entrega final de cada proyecto.
- Desarrollo de gestión de gestión municipal, aprobación de anteproyecto, aprobación de estudios y obtención de licencia de obra.
- Desarrollo de gestión para la gestión y aprobación de Informe de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) una vez terminadas las obras.

**Instituto Capeco**

**Marzo 2015 – Diciembre 2017**

#### **Profesor de curso / Metrados de obra / Costos y Presupuesto & Mecánica de suelos**

- Dictado del curso: Metrados de obra desarrollando las competencias indicadas en el silabus.
- Dictado del curso: Mecánica de Suelos, desarrollando competencias indicadas en el silabus.

**Inconstructora S.A.C. - Obra Beyond Hight Living**  
**Noviembre 2012 –**

**Noviembre 2013**

#### **Jefe de Costos de Obra**

- Participación en la construcción del edificio de vivienda más alto del Perú, como jefe de costos teniendo a mi cargo un profesional encargado de la administración de los sub contratos.
- Desarrollo del estado financiero de la obra presentado como E.R.O. (estado de resultado Operativo).
- Control y seguimiento de cierres de sub-contratos de obra.
- Control seguimiento y proyección de los diferentes insumos de obra Mano de Obra, Materiales, equipos y Sub Contratos.

**Ditrenzzo - Inversiones Balboa S.A.C.  
2012**

**Miraflores Mayo – Octubre**

**Jefe de Oficina Técnica**

- Desarrolle todo el cronograma de obra para el contrato de obra.
- Realización de expediente para todos los sub-contratos de obra.
- Control de obra y presentación semanal de estado de obra.
- Control y alimentación para la valorización de obra, como valorizaciones de sub contratistas.
- Control de sub-contratos, como la cotización, cuadros comparativos, y adjudicaciones.
- Desarrollo control de calidad de obra, como administración de procesos constructivos adema de desarrollar informes mensuales de calidad.
- Manejo del programa ERP S10 en sus diferentes módulos como gerencia y Presupuestos.

**HV Contratistas S.A.C. Hotel Dazzler, Miraflores  
2012**

**Agosto 2011-Mayo**

- Desarrolle todo el cronograma de obra para el contrato de obra.
- Control de obra y presentación semanal de estado de obra tanto presentaciones para el cliente e interno.
- Control y alimentación para la valorización de obra.
- Control de sub-contratos, como la cotización, cuadros comparativos, contratos.
- Desarrollo control de calidad de obra, como administración de procesos constructivos adema de desarrollar informes mensuales de calidad.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP) 2014 –  
2015

III Diplomatura de Especialización en Gestión de Proyectos de Construcción con enfoque PMI

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP) 2002 - 2009

Bachiller en Ciencias e Ingeniería – Mención en Ingeniería Civil

## **KATIA CHALA PAZ**

Bachiller en Administración y Marketing de la Universidad Científica del Sur, con más de 8 años de experiencia en empresas de servicios como retail y seguros, liderando áreas administrativas como Servicios Generales y Gestión Inmobiliaria, enfocada en lograr resultados mediante la planificación y orden en la ejecución. Nivel intermedio de inglés

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Real Plaza S.R.L.**

Cadena de centros comerciales del Grupo Intercorp, cuenta con 19 sedes y es la número 1 del país en nivel de ventas y GLA.

#### **Coordinadora de Servicios Generales**

**Marzo 2015 - Actualidad**

- Analizar y revisar presupuestos para la ejecución de proyectos de implementaciones y remodelaciones de las oficinas corporativas y de los centros comerciales a nivel nacional.
- Dar seguimiento oportuno a los cronogramas de implementación y remodelaciones del corporativo y malls para asegurar la satisfacción en cuanto a tiempo y calidad.
- Velar por el adecuado funcionamiento y seguridad de las oficinas corporativas y de los centros comerciales a nivel nacional.
- Supervisar los trabajos de mantenimiento, limpieza y mejoras de los equipos y mobiliarios de las oficinas corporativas y administrativas de los centros comerciales a nivel nacional.
- Controlar y evaluar el servicio de concesionario de alimentación de la compañía.
- Controlar los gastos de compras de útiles de oficina, materiales de limpieza y cafetería.
- Responsable de la administración de los servicios de telefonía móvil de la compañía, así como de la elaboración de campañas Big Family en coordinación con el proveedor de telefonía.
- Supervisar y coordinar la compra de pasajes, hospedajes y traslados de ejecutivos de la compañía.
- Elaborar y presentar los procedimientos internos del área.
- Encargada de la negociación con proveedores locales y a nivel nacional.
- Responsable de la aprobación de órdenes de compra internas en SAP.
- Responsable de la elaboración y presentación del presupuesto anual del área a la alta Dirección.
- Coordinar y supervisar las actividades del equipo de trabajo conformado por 3 asistentes y 4 auxiliares de oficina.

### **Coordinadora de Gestión Inmobiliaria**

**Octubre 2013 – Febrero 2015**

- Elaboración y consultor de diseño funcional del nuevo software de la compañía Advance Real Estate.
- Supervisión de Pólizas de Seguros de clientes a nivel nacional.
- Supervisión y control de la facturación y registro de contratos de los Centros Comerciales de Real Plaza a nivel nacional.
- Elaboración de reportes de facturación y provisiones mensuales a propietarios y administradores de los de inmuebles.
- Manejo de un equipo de dos asistentes encargados de la parte operativa de la facturación.
- Programa de Desarrollo Gerencial (PDG) de la Universidad Corporativa Intercorp - UCIC
- EDistance Learning para la gestión de centros comerciales del International Council of Shopping Centers – ICSC

### **Analista de Gestión Inmobiliaria**

**Febrero 2011 – Octubre 2013**

- Supervisión de la facturación de los Centros Comerciales de Real Plaza a nivel nacional y de los Inmuebles de propiedad de Interseguro e Interproperties.
- Supervisión y control del registro de contratos de todos los Centros Comerciales de Real Plaza.
- Elaboración de reportes de facturación a propietarios de los inmuebles.
- Manejo de un practicante encargado de la parte operativa de la facturación.
- Elaboración y publicación del primer manual de Políticas y Procedimientos del área de Facturación.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD CIENTIFICA DEL SUR

2010 - 2015

Bachiller en Marketing y Administración

## **RICHARD CHÁVEZ GONZÁLES**

Ingeniero de Sistemas con más de 7 años de experiencia en banca, experiencia en gestión comercial realizando la estrategia y ejecución comercial para cumplir con los objetivos de ventas, gestión de riesgos elaborando estrategias de riesgos para incrementar el tamaño de clientes potenciales, establecer políticas de riesgos para controlar la morosidad de las colocaciones, gestión de cobranzas para reducir la provisiones en la cartera activa e incremento de la utilidad del banco a través del cumplimiento de meta de la cobranza en etapa castigo, cuento con experiencia liderando equipos enfocados en realizar gestión de venta y cobranza.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Banco de Crédito del Perú BCP**

Venta de servicio de productos financieros. Miembro de Grupo Romero, liderado por el Banco de Crédito del Perú BCP.

#### **Subgerente Adjunto de Cobranzas**

**2016 - Actualidad**

Lidero equipos de *call center* asociados al BCP enfocados en realizar cobranza telefónica.

- En el 2017 logre contribuir con la utilidad neta del BCP en 28 Millones de soles con el recupero de la cartera castigada otorgada para su cobranza.
- En el 2017 y 2018 he logrado establecer estándares de trabajo en los equipos bajo mi supervisión a través de metodologías de trabajo que contribuyo a incrementar nuestra efectividad en 20%.
- A Setiembre del 2018 llevo contribuyendo con 22 millones en la utilidad neta del BCP siendo la persona del equipo de cobranza outsourcing quien más viene aportando a la utilidad neta.

#### **Banco Internacional del Perú - Interbank**

Venta de servicio de productos financieros. Miembro de Grupo Intercorp, liderado por el Banco Interbank. Pertenece al GPW desde hace 10 años.

#### **Analista Senior de Estrategia Comercial**

**2014 - 2016**

Estuve a cargo de la gestión de cumplir con la meta de venta comercial. Mi principal función fue coordinar con la FFVV y las áreas de producto estrategias que contribuyan a cumplir con las metas de venta.

- Desarrollé las estrategias para incrementar la venta digital a través de la participación en proyectos tecnológicos y mejora de procesos que permitió tener un proceso preparado para soportar la venta digital. Este proyecto logro incrementar la contribución de la venta digital en 10%.
- Desarrolle pilotos que contribuyeron a encontrar las principales características más valoradas en los productos ofrecidos para desarrollar speech de venta que contribuyeran a incrementar la efectividad. Estas mejoras lograron incrementar la efectividad en 8%.

## **Analista de Estrategia de Riesgos**

**2012 - 2014**

Forme parte de un equipo analítico que contribuía al banco a controlar los indicadores de morosidad, provisión sin dejar de generar cada mes un mayor volumen de clientes potenciales de bajo riesgo.

- Logre incrementar el universo de clientes potenciales de tarjetas de crédito de 1MM a 1,3 MM, este incremento logro incrementar las ventas anuales en el 2013 en 20%.
- Logre realizar pilotos que contribuyeron a generar 250 mil leads adicionales para la venta de créditos efectivos y extra cash.
- Se logró modificar 12 políticas de riesgos existentes que contribuyeron a tener un mayor universo de clientes potenciales con una probabilidad de incumplimiento baja. Esta modificación contribuyo a otorgar los leads mencionados en los dos primeros puntos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestria en Administración de Negocios

INSTITUO PARA LA CALIDAD - PUCP 2014 - 2015

Diplomado en Lean Sigma Black belt

BS ROUP 2014 - 2015

Diplomado en Gestión de Proyectos bajo el enfoque PMI

UNIVERSIDAD CORPORATIVA UCIC 2013 - 2014

Diplomado en Gestión de Riesgos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 2007 – 2012

Ingeniería de Sistemas

## **OTROS ESTUDIOS**

IDIOMAS ESAN: INGLÉS AVANZADO 2017 – 2018

## **LUIS ROBINSON ZUÑIGA NATIVIDAD**

Ingeniero Industrial con más de 7 años de experiencia laboral y con Especialización en Gestión de Procesos y Mejora Continua. Con habilidad analítica y de negociación con énfasis en generar eficiencia y productividad en los procesos core y de soporte de las organizaciones. Experiencia liderando proyectos, capacitando personal y clientes, realizando auditorias, tomando decisiones con amplio criterio y responsable con el cumplimiento de objetivos

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CORPORACION LIFE S.A.C.**

Producción y comercialización de productos de cosméticos y cuidado del cabello

##### **Analista de Procesos Operacionales**

**Setiembre 2014 - Actualidad**

- Implementación de Gestión de Procesos en la Empresa, con lo cual se logró estandarizar procesos, reducir los tiempos de las actividades y mitigando los errores administrativos en las transacciones mediante mecanismo de control e indicadores de gestión.
- Análisis y Auditoria de los procesos Comerciales, Administrativos y Operacionales, evaluando los procedimientos, documentación, formatos y herramientas empleadas – Lográndose identificar deficiencias en las actividades mediante comités de mejora de procesos, planteándose soluciones y generando oportunidades de mejora en los procesos con impacto económico en el negocio.
- Diseñar y capacitar al personal de la empresa en Metodologías que permitan a las áreas realizar diagnóstico, planteamiento de solución de problemas, implementar mecanismo de control y cuantificar la rentabilidad de la solución mediante un análisis costo-beneficio.
- Liderar la ejecución de proyectos e implementación de las oportunidades de mejora identificadas, elaborando planes acción, haciendo seguimientos a las diferentes etapas de los proyectos y realizando actividades de coordinación con los dueños de procesos.

#### **GRUPO GLORIA - TRUPAL S.A.**

Producción y comercialización de empaques y embalajes agroindustriales e industriales.

##### **Asistente de servicio al cliente**

**Julio 2012 – Setiembre 2013**

- Implementación de Gestión de Procesos en la Empresa, con lo cual se logró estandarizar procesos, reducir los tiempos de las actividades dentro de los procesos y mitigando los errores administrativos en las transacciones mediante mecanismo de control e indicadores de gestión.
- Análisis y Auditoria de los procesos Comerciales, Administrativos y Operacionales, evaluando los procedimientos, documentación, formatos y herramientas empleadas – Lográndose identificar deficiencias en las actividades mediante comités de mejora

- de procesos, planteándose soluciones y generando oportunidades de mejora en los procesos con impacto económico en el negocio.
- Diseñar y capacitar al personal de la empresa en Metodologías que permitan a las áreas realizar diagnóstico, planteamiento de solución de problemas, implementar mecanismo de control y cuantificar la rentabilidad de la solución mediante un análisis costo-beneficio.
  - Liderar la ejecución de proyectos e implementación de las oportunidades de mejora identificadas, elaborando planes acción, haciendo seguimientos a las diferentes etapas de los proyectos y realizando actividades de coordinación con los dueños de procesos.
  - Seguimiento y Análisis a las mejoras en el Sistema ERP de la empresa para propuestas de automatización de actividades y digitalización de documentos.

## **YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Producción y comercialización de productos cosméticos.

### **Ingeniero de Diseño**

**Junio 2010 - Junio 2012**

- Diseñar los productos en función a las necesidades del Cliente, controlando que se cumplan las especificaciones para el Producto.
- Establecer el diseño de cada uno de los componentes del producto según las especificaciones definidas.
- Evaluar los artes del producto según los planos diseñados.
- Coordinar con los proveedores la entrega de muestras de empaques según el plano establecido para proceder con las evaluaciones correspondientes según el tipo de componente.
- Elaborar el informe de análisis dimensional y funcional del producto.
- Coordinar la prueba piloto y verificar que la producción realizada cumpla con todas las especificaciones asignadas al Producto Terminado.
- Elaborar y/o modificar documentos y registros ISO 9001 correspondientes al área de Ingeniería de Envases – Logrando la recertificación anual

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2014 - 2014

Diplomado Internacional en Gestión de Procesos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 2006 - 2011

Ingeniería Industria

## **OTROS ESTUDIOS**

Centro de Idiomas Británico: Inglés intermedio 2011

Centro Cultural de la Lengua Portuguesa: Nivel avanzado 2014

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para la creación de un *call center* de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad

Autor(es): Centeno Ochoa, Jesús Israel  
Chala Paz, Katia Lourdes del Pilar  
Chávez Gonzáles, Richard Percy  
Zúñiga Natividad, Luis Robinson

### Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de negocios de una empresa de *call center* de cobranzas que se caracteriza por tener bajos índices de rotación y altos niveles de productividad.

Para la realización del presente plan de negocios se desarrollaron análisis de datos de fuentes secundarias y primarias que permitieron obtener las características acerca del servicio que brindan otras empresas del mismo rubro.

De la investigación desarrollada en el marco conceptual se identificó la relación que existe entre la cultura y productividad en los *call center*, además de la relación que existe entre cultura organizacional y rotación de personal, así como la situación de los *call center* en otros países de la región.

Por otro lado, en la investigación de sector, se identificó una oportunidad de negocio, dado que, en los estudios realizados se determinó la demanda potencial que está relacionada al crecimiento de morosidad por las colocaciones de tarjetas de

créditos y créditos de consumo, lo cual comprueba que la idea de negocio está bien enfocada.

A través de los estudios cuantitativos se pudo validar la problemática de la rotación y la cultura organizacional en los *call center* de cobranzas. Así también, a través de estudios cualitativos como entrevistas, encuestas y *focus group* se pudo determinar o identificar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de *call center*; esto permitió identificar la brecha que existe entre lo que los clientes desean y valoran versus lo que las empresas de *call center* de cobranzas ofrecen.

Dentro del presente plan de negocios se desarrollaron estrategias de administración y recursos humanos, marketing, operaciones que pretende eliminar la brecha que existe entre lo que los clientes desean versus lo que el mercado ofrece. En ese sentido las estrategias propuestas en recursos humanos dado que están alineadas a las referencias teóricas y a los resultados de la investigación cualitativa deberían lograr reducir la rotación de personal e incrementar su productividad. Las estrategias de marketing van a contribuir a tener un ingreso moderadamente agresivo, ya que, al ser nuevos en el mercado, la propuesta plantea un precio similar a la competencia, pero con un servicio diferenciado dado que se espera que su fortaleza sea el personal capacitado, motivado con altos niveles de productividad. Las estrategias de marketing están principalmente enfocadas en posicionamiento en los decisores de los bancos en que la empresa se caracteriza por tener bajos niveles de rotación y alto nivel de productividad. Así mismo, la estrategia operativa desarrollada permite identificar los procesos críticos en ese negocio que deberán ser monitoreados y auditados para evitar fallos en estos procesos que pudieran causar insatisfacción de los clientes. Con todas las estrategias definidas se evalúan los costos y los ingresos a través de una evaluación económica la cual nos devuelve un VAN positivo, por lo que, nos indica que el presente plan de negocios es económicamente viable.

Resumen elaborado por los autores.

## Capítulo I. Introducción

Al identificar la problemática en la presente investigación ha sido posible detectar que algunos *call centers* orientados a la gestión de cobranzas brindan servicios pocos innovadores en los cuales no se desarrolla una cultura organizacional adecuada que propicie mayores niveles de productividad y a su vez minimice la alta rotación de personal. Debido a esto, se genera la oportunidad de crear un *call center* dirigido hacia la recuperación de deuda vencida, con las características necesarias para reducir los índices de rotación y maximizar los niveles de productividad; por lo que, se hizo necesario diseñar el presente plan de negocios, el cual se compone de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I de introducción se presentarán los antecedentes, objetivos, alcance y justificación de la investigación; así como también, la descripción de la metodología usada (fuentes de información primaria y secundaria). En el Capítulo II se encontrará el marco referencial en el que se destaca información referente a la cultura organizacional, rotación de personal, productividad, estabilidad laboral, *outsourcing*, *call centers* y las buenas prácticas en los servicios en estas empresas.

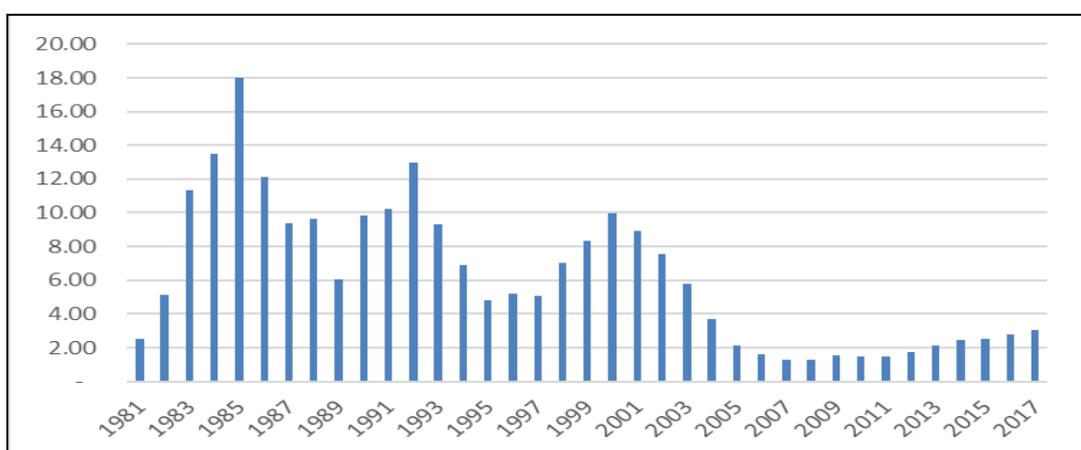
De la misma manera en el Capítulo III del presente plan se mostrará la Investigación del sector, la demanda y oferta del servicio de cobranza, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y el análisis del mercado objetivo, utilizando el análisis PEST.

En el Capítulo IV se presentará la investigación del mercado del *call centers*, así como la investigación de la demanda del sector. En el Capítulo V se desarrollará el análisis estratégico, a través del planteamiento de objetivos, estrategias y la ventaja competitiva. En el Capítulo VI se expondrá el plan de negocios, a través de la presentación de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y el análisis financiero de la propuesta.

Finalmente, en el Capítulo VII se presentará un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y los anexos que sustentan el plan de negocios.

## Antecedentes

Hoy en día la morosidad en los créditos del sistema financiero está creciendo, y de acuerdo con la información publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) la tendencia se mantiene. Según la Asociación de Bancos del Perú, la morosidad en el mes de diciembre del 2007 llegó a 1.27% y gradualmente ha ido aumentando hasta llegar a 3.04% en el mes de diciembre del 2017. Como se observa en la Figura 1, la morosidad tiene un comportamiento cíclico, y se espera que para este año la tendencia siga incrementando.



*Figura 1.* Histórico de Morosidad (1981-2017)

Fuente: ASBANC (Asociación de Bancos del Perú) Elaboración Propia

Cuando los bancos reflejan pérdidas o ganancias no realizadas que afectan el ejercicio y que pueden comprometer fondos de capital de trabajo en el próximo ejercicio, se debe realizar provisiones para cuentas de cobranza dudosa o deudas incobrables, es decir, de cierta manera dichas provisiones limitan su capacidad para prestar dinero y por lo tanto tiene un costo de oportunidad (BCR, 2011). Como se evidencia, la morosidad tiene una tendencia al alza, por lo que los bancos toman como medida preventiva la provisión de mayores fondos para cubrir sus obligaciones futuras. La morosidad bancaria se mide como la relación que se da entre los morosos y el total de operaciones realizadas; estos deudores, por lo general, son personas que piden crédito y que no cumplen con sus obligaciones de pago. En este contexto,

parece razonable suponer que las entidades bancarias mejorarán sus estrategias para recuperar sus colocaciones.

De otro lado, en los últimos dos años, el Perú se ha mostrado como uno de los países con mayor crecimiento en el sector de *call center* de la región, con un 11% en 2016 y 9% en 2017, cuya facturación estaría superando los 500 millones de dólares, según Gonzáles (2018). Además, se observan estadísticas elaboradas por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018), acerca del sector servicios prestados a empresas, en la Figura 2 se puede observar una tendencia de crecimiento en este sector.

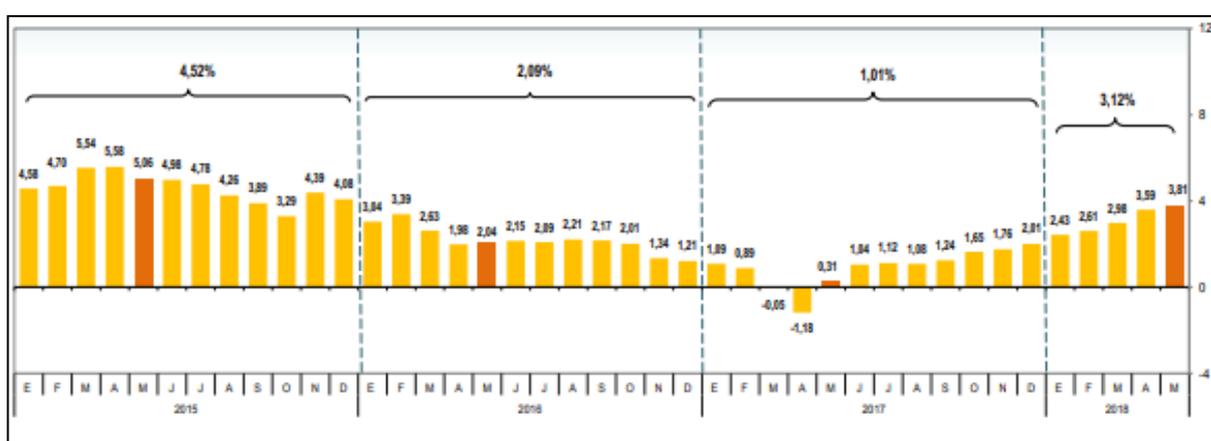


Figura 2. Evolución mensual de la actividad de servicios prestados a empresas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018)

Como se puede apreciar, el mercado de cobranzas se irá ampliando y el presente plan de negocios plantea la creación de un *call center* que contribuya a la reducción de créditos incobrables de los clientes. Los *call centers* son intensivos en el uso de mano de obra, y debido al perfil de quienes trabajan allí y a la intensidad de las operaciones, existe una alta rotación de personal. Debido a esta situación, se colocará especial empeño en evitar o atenuar la fuerte rotación del personal, con lo cual la productividad y logro de objetivos de los clientes debería estar por encima del promedio del mercado.

En la Figura 1, correspondiente al periodo de tiempo que va desde el 2008 al 2017 se evidencia una tendencia de crecimiento en la morosidad de créditos del sistema financiero. Dichos créditos han pasado del 1.7% en 2008 a 3.07% en 2017,

según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). En ese sentido, cada año los bancos están acumulando mayores niveles de provisión para cubrir las futuras obligaciones con sus clientes.

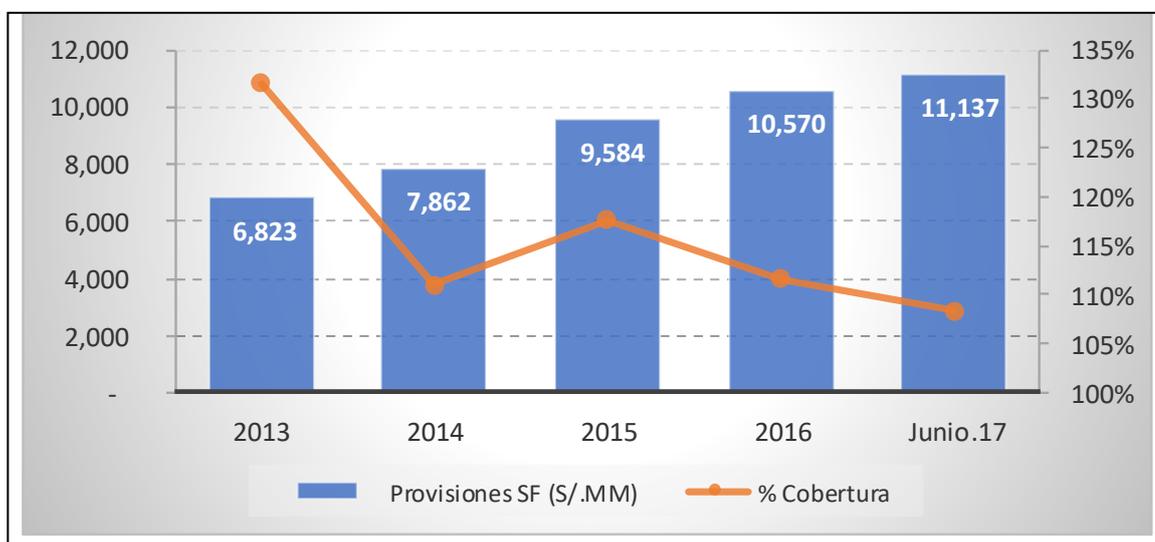


Figura 3. Evolución del Stock de Provisiones (S/ MM) y cobertura cartera deteriorada

Fuente: SBS (Información Histórica de EEFF)

Elaboración: Propia

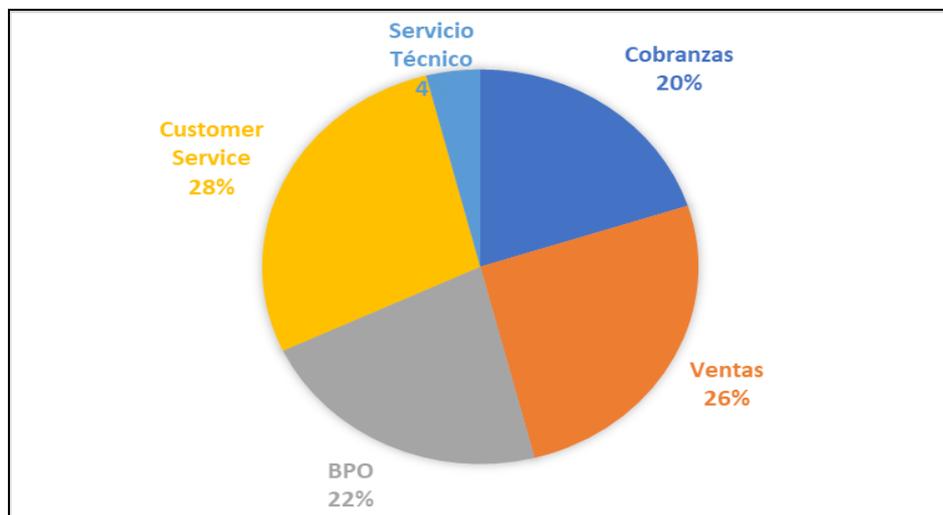
Estos stocks de provisión, por ahora, son suficientes para cubrir los depósitos de los clientes como lo muestra la Figura 3, pero no garantiza que esto sea sostenible, así como se destaca la Figura 1, la tendencia de la morosidad va en aumento. Por consiguiente, los bancos deben buscar mejorar la cobranza de estas cuentas deterioradas, y tercerizar la cobranza como una estrategia válida y frecuente. También resulta preciso acotar que la cobertura que posean los bancos representa un nivel de provisión en caso de incumplimiento de sus clientes; por lo que, es de suma importancia minimizar en lo posible los efectos de la morosidad bancaria, para evitar consecuencias perjudiciales tanto para los resultados de los bancos (disminución de los ingresos por devengo de interese) como para la economía en su conjunto.

Según la Figura 4, los servicios ofrecidos por los *call centers* están distribuidos de la siguiente manera:

- *Customer Service*: El 28% de los servicios ofrecidos por los *call centers* tiene relación con *customer service*, siendo este es la base principal del *contact*

*center*, es decir, a través de este servicio se da la asistencia a aquellas personas o clientes que hayan comprado sus productos, contratado sus servicios, o que usan dichos productos y servicios.

- Ventas: El 26% de los servicios ofrecidos por los *call centers* tiene que ver con las ventas, de bienes o servicios.
- BPO: El 22% de los servicios ofrecidos por los *call centers* está vinculado con el Business Process *Outsourcing* (BPO), el cual es la subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio. Esta herramienta representa una manera de subcontratar las funciones de procesos de negocios a través de proveedores de servicios internos o externos a una empresa. Por lo general, se aplica el BPO para lograr una reducción de costos y recursos por parte de la empresa contratante.
- Cobranza: El 20% de los servicios ofrecidos por los *call centers* está relacionado con la gestión de cobranza.
- Servicio Técnico: El 4% de los servicios ofrecidos por los *call centers* tiene que ver con el servicio técnico, a través del cual, los usuarios solicitan información o soporte para algún problema detectado.



*Figura 4.* Distribución de los Servicios Ofrecidos por los *call centers*

Fuente: Data Survey APECCO 2017 - Gestión Operativa

Luego de los antecedentes planteados, se considera apropiado evaluar la posibilidad de crear una empresa de *call center* con un enfoque de baja rotación de personal y alta productividad.

### **1.1. Objetivos de la tesis**

#### **Objetivo general**

Evaluar la viabilidad económica de crear un *call center* de cobranza para ofrecer sus servicios al sector bancario, enfocado el desarrollo de una cultura organizacional que reduzca los niveles de rotación y maximice los niveles de productividad.

#### **Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre cultura organizacional y productividad, cultura organizacional y rotación de personal.
- b) Identificar cuáles son los elementos que atraen a la persona a trabajar en un *call center* de cobranzas.
- c) Identificar cuáles son los elementos que retienen al personal operativo de un *call center* de cobranzas.
- d) Determinar el público objetivo para trabajar en un *call center* de cobranzas.
- e) Identificar la mejor ubicación para creación de un *call center* de cobranzas.
- f) Determinar la estrategia comercial del servicio.
- g) Desarrollar un plan de operaciones y recursos humanos para organizar el *call center* de cobranzas, así como determinar los procesos críticos en un *call center*.
- h) Evaluar la viabilidad económica de crear un *call center* de cobranzas.

### **1.2. Alcance de la Investigación**

El alcance del presente plan de negocios está limitado a la evaluación de la viabilidad económica comercial de la creación de un *call center* de cobranzas que dará

servicio solo al sector financiero peruano, considerando que es factible obtener información de fuentes primarias del mercado de cobranzas. Los bancos considerados como clientes deberán formar parte de la Asociación de Bancos del Perú (requisito obligatorio).

Los tipos de productos a cobrar son tarjetas de crédito (VISA Clásica, VISA Clásica Internacional, MasterCard Clásica, American Express Clásica, MasterCard Dorada, Visa Oro, Advantage MasterCard Silver, entre otras), préstamos personales con una mora de 1 hasta 120 días. El servicio se dará exclusivamente a personas naturales, por lo que, no forma parte de este plan de negocios los servicios de ventas, postventa y atención al cliente. La determinación del horizonte de proyección del presente proyecto se definió en base a las particularidades del servicio y estimaciones de la cartera morosa; obteniendo como resultado una evaluación del plan de negocios de cinco años.

### 1.3. Justificación de la Investigación

Según el reporte de estados financieros de las empresas Volpreto y Belforte (Ver Anexo 1), las empresas de *call center* de cobranzas son rentables. Del mismo modo, existen otras empresas similares a estas donde se observan altos niveles de rotación como se indica en la Figura 5.

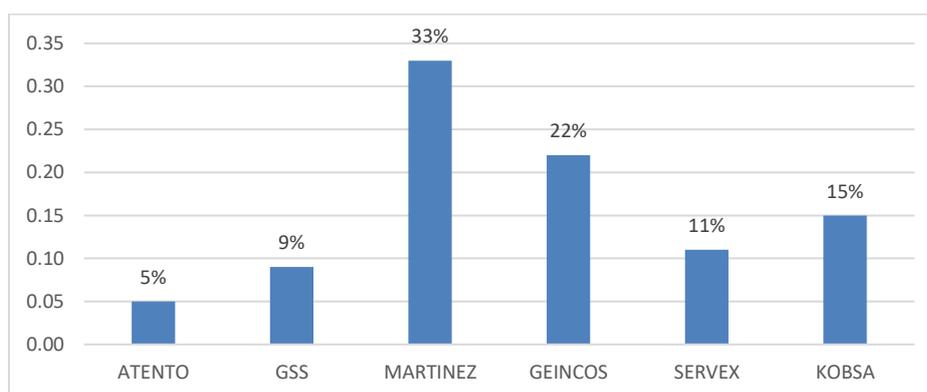


Figura 5. Porcentaje de Rotación Mensual de Asesores Telefónico

Fuente: BCP (2017)

Los bancos están constantemente en la búsqueda y aplicación de estrategias para lograr generar mayores niveles de rentabilidad, por ello, colocan múltiples

productos a disposición de sus clientes y le ofrecen mayores líneas de crédito con mínimos controles de calidad crediticia, ello a su vez, incrementa el riesgo crediticio ocasionando incertidumbre en el portafolio de cuentas morosas de las entidades bancarias. Como consecuencia de esta situación, los bancos necesitan estar preparados para afrontar dicho riesgo y para mejorar la gestión de cobranza de su portafolio, por eso contratan una empresa externa para recuperar su cartera en estado de pérdida en el menor tiempo posible.

Esta empresa dedicada a la cobranza (*call center*) se caracteriza por disponer de las herramientas necesarias para desarrollar la gestión de cobranza de manera especializada, cuenta con un personal profesional en el sector que sin duda sirve de apoyo en la administración de la recuperación del portafolio de morosidad. La creación de una nueva empresa brindará diversas propuestas de valor, entre las cuales se debe destacar como principal el canal de cobranza a través del *call center*. Por ejemplo, se puede visualizar en la Figura 6 el alcance de meta de empresas de *call center* que trabajan para el BCP realizando gestión de cobranzas, allí se demuestra que ninguna empresa que trabaja con el BCP cumple la meta de recupero, ya que, alcanzan alrededor del 85% de esta meta.

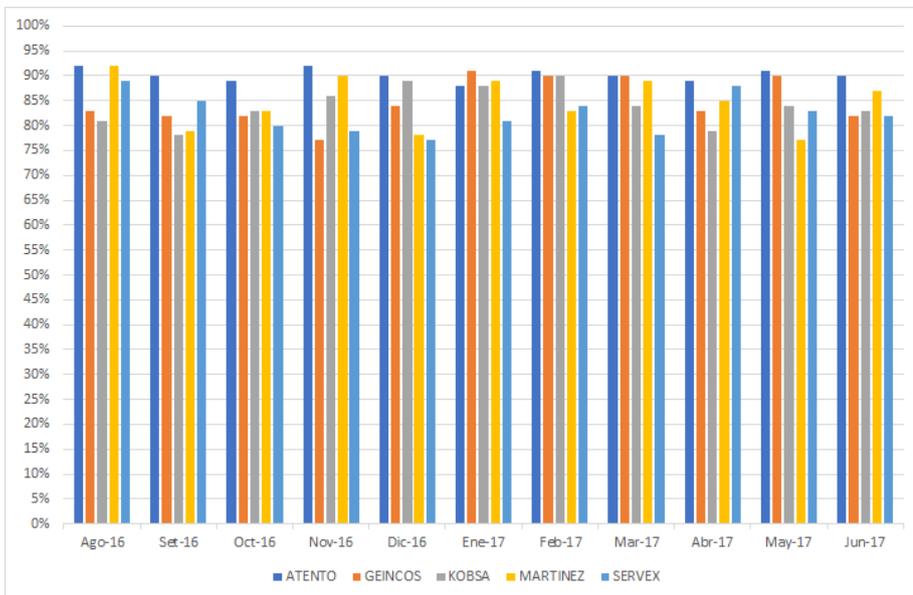


Figura 6. Porcentaje de Alcance de Meta

Fuente: BCP (2017)

Ante la problemática señalada, el presente plan de negocios se enfocará en el sector bancario peruano donde tercerizan parte de su portafolio a empresas especializadas en cobranzas. Por esta razón, se pretende aprovechar la brecha de productividad que las empresas existentes no cubren debido a los índices de rotación que tienen. Todo ello, a través de una propuesta de un *call center* enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad.

#### **1.4. Descripción de la metodología**

Con el objetivo de recopilar los datos necesarios para realizar la evaluación de la propuesta, será necesario recurrir a varias fuentes que proporcionarán información relevante y útil.

##### **Fuentes de información primaria**

- Investigación Cuantitativa

Este tipo de información se obtendrá a través de cuestionarios a actuales colaboradores de *call center* de cobranzas de distintas empresas que operan en el Perú. Por otro lado, se utilizará información como estado de resultados de empresas existentes en el mercado para poder estimar la rentabilidad del negocio.

- Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación se realizará a través de la aplicación de dos técnicas: (a) entrevista a profundidad a un experto de *call centers*, de forma que la selección de los entrevistados se realizará por conveniencia. También se le aplicarán entrevistas al decisor o contratante del servicio que ofrecen los *call centers* y (b) *focus group* dirigidos a dos grupos: i) personas que hayan trabajado en *call center* de cobranza y ii) personas sin experiencia laboral que tienen la disposición de trabajar en estas empresas de *call center*.

##### **Fuentes de información secundaria**

Las fuentes de información secundaria a recopilar serán de datos públicos de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO), Asociación

Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (ANECOP), Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Tesis de ESAN Graduate School of Business y otras publicaciones.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

- Existe una relación significativa entre la rotación de personal y la productividad, de acuerdo a lo mencionado en las figuras 5 y 6 del presente capítulo.
- En América del Sur, Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento en el sector de *call center*, cuya facturación estaría superando los 500 millones de dólares.
- Con esta idea de negocio planteada, se colocará especial empeño en evitar o atenuar la fuerte rotación del personal, con lo cual la productividad y logro de objetivos de los clientes debería estar por encima del promedio del mercado.
- Las entidades bancarias están constantemente buscando aplicar estrategias para lograr generar mayores niveles de rentabilidad, por ello colocan múltiples productos a disposición de sus clientes y le ofrecen mayores líneas de crédito, de esta manera se les hace necesario contratar servicios de empresas externas que sirvan de apoyo a la gestión de cobranza de la cartera morosa.

## **Capítulo II. Marco Referencial**

En este capítulo se desarrollarán los aspectos teóricos referentes a las variables de investigación con el propósito de identificar la relación entre estas y la importancia de la terminología en el presente plan de negocios. Por consiguiente, se detallarán elementos de la cultura organizacional, productividad, rotación de personal, estabilidad laboral, *outsourcing*, *call center*, entre otros que se muestran a continuación:

### **2.1. Cultura organizacional**

Para Robbins & Judge (2013) la cultura organizacional es: “Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. Además, Ritter (2008) destacó que la cultura organizacional es: “La manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

De acuerdo con Schein (1985) la cultura organizacional es: “Un modelo de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprendió mientras solucionaba sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerada válida y por lo tanto para ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

De acuerdo con las definiciones antes descritas se puede concluir que, la cultura organizacional, es el espíritu de las organizaciones soportados por sus valores, creencias, políticas, procedimientos, lenguajes y ceremonias los cuales se aprenden y se enseñan a los nuevos integrantes como una manera correcta de pensar, actuar y sentir. Este último punto hace que las empresas se diferencien unas de otras y además que personas ajenas a las empresas las puedan diferenciar de otras.

De esta manera, resulta relevante destacar que es importante entender los tipos de cultura organizacional presentes en las empresas, ya que le permite a los tomadores de decisiones reconocer los comportamientos y valores por los que se rigen sus colaboradores, así como contar con la información indispensable para diseñar y aplicar mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una empresa; con ello se desea establecer que el conocimiento de los tipos de cultura le permitirá, en el momento preciso, promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

### **Tipos de Cultura organizacional**

Los tipos de cultura de acuerdo con lo planteado por Cameron & Queen (1999) son: Cultura de Clan, Cultura Burocrática, Cultura Emprendedora y Cultura de Mercado.

Una Cultura de Clan define a la organización como un lugar agradable para trabajar y donde las personas pueden compartir entre sí, además los líderes de estas organizaciones cumplen el rol de mentores que se centran en las necesidades de los empleados como una ruta para el alto desempeño, existe lealtad entre el colaborador y el empleador, se generan compromisos entre el trabajador y el empleador, se valora el trabajo en equipo y la toma de decisiones en consenso.

La Cultura Burocrática define a la organización como un lugar estructurado y formal, donde los líderes buscan ser los mejores coordinadores y organizadores donde se establecen altos niveles de control, además se valora la jerarquía y el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que se deben seguir al pie de la letra.

La Cultura de Mercado define a la organización como orientada a los resultados, sus líderes son muy exigentes y competitivos, por lo que, la relación entre empleado y empleador exige más de lo que se acuerda, valora mucho los resultados orientados a obtener utilidades e incentivos por cumplimiento de metas, no se le da importancia a las relaciones sociales ni se incentiva la cooperación, además que no existe lealtad por parte del trabajador y la empresa no brinda seguridad.

Finalmente, en la cultura Emprendedora o Innovadora define a la organización como aquel lugar dinámico, creativo y emprendedor; donde sus líderes y colaboradores se consideran innovadores y dispuestos asumir riesgos, por lo que, se

valora la flexibilidad, la creatividad y se toman riesgos constantemente. Hay ausencia de poder centralizado, ausencia de cadenas de mando bien establecidas, se enfoca en la individualidad y no en el trabajo en equipo (Cameron & Queen, 1999).

De acuerdo con lo mencionado, se puede concluir que el tipo de cultura que más se adecua al presente plan de negocios es una combinación de la cultura de clan y de mercado, esto debido a que se centra en las necesidades del colaborador, busca conocerlos para poder crear relaciones de confianza que generarán un compromiso por parte del empleador y del empleado, además de asegurar el cumplimiento metas y los resultados de productividad.

## **2.2. Selección de personal**

De acuerdo con Snell, S. & Bohlander, G. (2013), la selección se define como aquel proceso en el cual se elige a las mejores personas que presentan habilidades y calificaciones que cubran los requisitos solicitados por los líderes dentro de cada área, buscando cubrir los puestos existentes o los que se proyectan. En la figura 7, se muestra que el objetivo de la selección consiste en maximizar los aciertos y reducir los errores; por lo que, el costo de un tipo de error sería el gasto que se genera al contratar a un empleado que no tenga el éxito deseado y el costo por el otro tipo de error sería un costo de oportunidad perdido.

Si bien el proceso de selección pertenece al área de recursos humanos, la responsabilidad también debe recaer sobre los líderes de las áreas los cuales toman la decisión final para contratación de las personas.

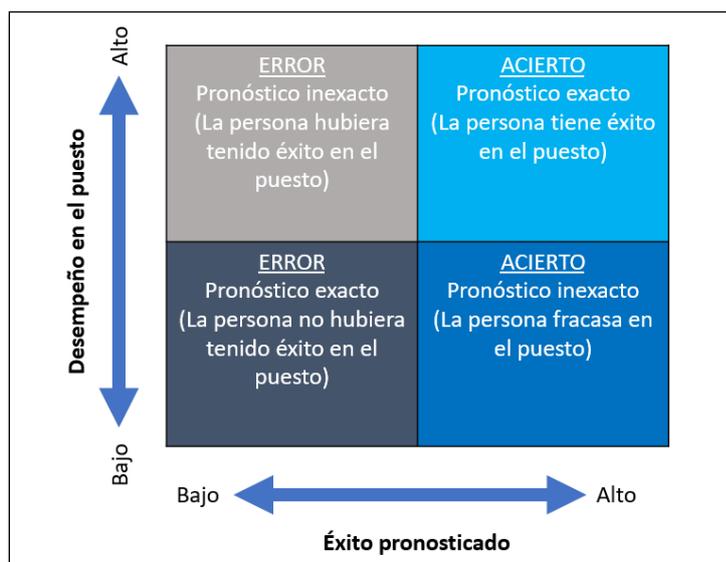


Figura 7. La meta de la selección: maximizar los aciertos

Fuente: Snell, S., & Bohlander, G. (2013)

### 2.3. Productividad

En palabras de Gutiérrez (2010) quien define el concepto de productividad como: “los resultados se obtienen de un proceso o un sistema, por lo que, incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”.

Coll y Blasco (2006) establecen la productividad como “la cantidad de producción obtenida por unidad de factores de producción usados para obtenerla”.

Por su parte, Álvarez (2001) define que la productividad es “la cantidad de output por cada unidad de factor empleado”. De acuerdo con lo mencionado existen dos formas de aumentar la productividad, disminuyendo los factores consumidos, manteniendo constante la cantidad de elementos producidos. De otro modo es aumentar la cantidad de elementos producidos manteniendo constante los factores consumidos. Llevado al sector de *call center* de cobranzas la productividad estaría medida por la cantidad de recupero (monto cobrado) entre la cantidad de horas dedicadas a realizar dicho cobro.

Por otro lado, en economía este término normalmente es usado como sinónimo de eficiencia técnica (Avellón, 2015).

#### Productividad laboral

La productividad laboral es aquella que aumenta cuando la dirección de la empresa realiza una buena selección de personal y por ende se mejora el proceso productivo (Carro & González, 2012), En este sentido, la productividad tiene vínculos con el factor humano, la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el liderazgo y cultura organizacional (Marvel, Rodríguez & Núñez, 2011).

### **Importancia de la productividad en un call center**

Los recursos de las empresas son administrados por personas capaces de producir bienes y prestar servicios en forma eficiente, es por esa razón que mejorar la productividad en la organización tiene su origen en las personas (Singh, 2009). En un *call center* cuando se habla de productividad se refiere a que los empleados puedan atender en un corto tiempo la mayor cantidad de llamadas y que en estas se concreten con las operaciones. Por todo esto, cabe mencionar que en la empresa que se logre un nivel de productividad mayor al del promedio en el sector será más atractivo para los clientes, pero cuando en la empresa se presentan niveles de productividad inferiores al promedio se pone en riesgo tanto su competitividad y continuidad en el mercado (Romero-Buj, 2010).

Para simplificar se podría indicar que, la productividad en un *call center* es tan importante porque se pone de manifiesto con la satisfacción laboral y contribuye al aumento de los ingresos. También es vital, ya que permite mantener y ampliar el empleo, así como mejorar la calidad de vida de los trabajadores, por lo que, el factor humano posee un rol trascendental en la mejora de las prácticas de gestión en las organizaciones (Valera & Salgado, 2010).

### **2.4.Relación entre cultura y la productividad**

Reyna, Campos & Martínez (2015) realizaron una investigación para determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados de la Panificadora Mexicana S.A de C.V., para lo cual se efectuaron encuestas, entrevistas y observación directa, donde determinaron que la cultura que tiene la empresa genera un alto desempeño que se refleja en la productividad de la organización, porque los empleados se sienten cómodos en el trabajo, lo que hace que sientan que tienen un compromiso hacia ella lo que los motiva a realizar su trabajo mejor cada día.

Ozuna, N. (2012) halló que cuanto mayor sea la cultura organizacional dentro de una organización mayor será productividad. Los datos de su investigación muestran que, si un colaborador de una institución tiene una alta cultura organizacional también tendrá una mayor productividad, porque su desempeño será mayor. Por lo cual, las organizaciones con una alta cultura organizacional alcanzan su cuota de productividad, a través de la alta participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión de sus directivos. Sin embargo, los datos arrojaron que características generales de cada colaborador como el género, edad, estado civil y estudios académicos, juegan un papel determinante en su desempeño.

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) determinaron que la cultura organizacional es un componente importante que eleva de la productividad, debido a que una cultura con un enfoque colectivo promueve los compromisos por encima de los intereses personales, que se convierte en beneficios, además del desarrollo de una organización con una alta calidad de vida hacia el trabajo. Lo que genera una gran estabilidad social en la organización, porque las personas se sienten contentos con su trabajo y volviéndose más productivos.

Se puede concluir que la cultura organizacional está relacionada con la productividad de los colaboradores. En ese sentido, los factores a considerar dentro de la cultura organizacional son: ofrecer condiciones laborales adecuadas, apoyo al crecimiento personal y profesional, justicia y reconocimiento. Dichos factores son los mínimos por tomar en cuenta dentro de las organizaciones para aumentar el deseo de permanencia de los colaboradores.

## **2.5. Rotación de Personal**

Según Flores, Abreu y Badii (2008) la rotación de personal es: “La consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”. Refiriéndose a los factores internos como aquellos que ocurren en la organización, dentro de ellos se puede citar a la política salarial. Por otra parte, dentro de los factores externos se ubica la situación de oferta y demanda del talento humano.

En contraste, Chiavenato (2011) señala que la rotación de personal representa el flujo de entrada y salida de personal en una empresa. Incluso, la rotación de personal

puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos cuando surgen mayores entradas que salidas de personal o para desocupar el sistema cuando hay mayores salidas que entradas, reduciendo resultados. De acuerdo con Mondy & Noé (2005), en ocasiones la rotación escapa del control de la empresa y se presenta cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de los empleados aumenta notablemente; justo en estos escenarios es importante fijar o establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

### **Características de la rotación de personal**

Según Chiavenato (2011) se definen fenómenos externos e internos que ocasiona la rotación de personal. Los cuales se describen a continuación:

#### Fenómenos externos

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

#### Fenómenos internos

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Precisamente la rotación de personal como elemento netamente administrativo, va de la mano con la satisfacción laboral y como consecuencia de ello a su vez con la motivación, porque cuando el empleado experimenta un alto grado de bienestar con

motivo de su trabajo es capaz de provocar, mantener y dirigir su conducta hacia un objetivo.

## **2.6.Relación entre cultura organizacional y rotación de personal**

Arroba et al. (2016) realizaron una investigación en la empresa DULCAFÉ S.A (Sweet&Coffee) en la ciudad de Guayaquil, donde a través de las encuestas a los trabajadores y el procesamiento de datos mediante métodos de estadística descriptiva y correlación demostraron la relación que tiene la cultura organizacional sobre la rotación de personal, donde en aquellas organizaciones que desarrollan su cultura organización los índices de rotación se reducen. Además, identificaron que aquellos puntos pertenecientes a la cultura organizacional que demuestran dicha relación son: el reconocimiento, apoyo, equidad, trabajo en equipo, autonomía, comunicación y satisfacción laboral.

Según Kerr & Slocum (2005) la variación en la rotación del personal a través de la cultura organizacional se relaciona con los valores. Por lo que, los valores culturales de una organización influyen en sus estrategias de recursos humanos, incluyendo la selección, ubicación, la promoción, el desarrollo y los sistemas de recompensa. Además de que las estrategias resultan en climas psicológicos que fomentan diferentes niveles de compromiso y retención de los empleados.

Batt (2002) en su investigación tomó una muestra representativa de *contact centers* en los Estados Unidos de Norteamérica donde evidenció menores tasas de rotación de personal en aquellas empresas o sedes donde se enfatizaban una cultura de participación del personal, la colaboración y desempeño en grupos.

La cultura organizacional que cuente con valores, promueva el reconocimiento y la participación podrán motivar a que el empleado se sienta satisfecho, y esto, influirá en toda la empresa especialmente en el factor humano haciéndolo más estable.

Además, cabe indicar que es fundamental que el *call center* de cobranzas identifique y reconozca las expectativas de cada uno de sus colaboradores, con lo cual se deberá establecer estrategias que le permitan a la dirección alinear estas a los objetivos organizacionales, en este caso, una reducción en la rotación de personal.

## **2.7.Elementos que atraen a la persona a trabajar en un call center**

Los elementos que atraen a una persona a trabajar en un *call center* son:

Disponibilidad de horarios: trabajar en los *call centers* permiten a los asesores telefónicos disponer mejor de su tiempo, en función de establecer sus horarios de trabajo a su conveniencia, es decir, si el trabajador estudia, solo tendrá disponible tiempo para media jornada. De hecho, según Alves, Cirera & Carlos (2013) cuando las personas trabajan, anhelan estar en un ambiente de trabajo que asigne importancia al autodesarrollo en lapso de tiempo predeterminados, al esfuerzo cooperativo, a la calidad de las relaciones y a las actividades significativas, por ello, brindar ese apoyo a sus empleados representa un factor prioritario para las empresas que desean atraer a los mejores profesionales y conservarlos.

Oportunidades de crecimiento: otro elemento que atrae a las personas a laborar en los *call centers* es el hecho de que estos ofrecen a lo largo del desarrollo de las funciones de los empleados, grandes oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal. Sumado a ello, le permite obtener experiencia, siendo esta un beneficio relacionado con la complementariedad de las calificaciones y del conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías. Con el nivel de innovaciones y con la creación de mayores conocimientos se amplían sin duda alguna, la gama de oportunidades que le ofrece la empresa al trabajador (Valencia, 2005).

Por su parte, Botía & Orozco (2012) establecieron que es muy significativo saber la importancia de poseer conocimientos sobre atención al cliente, ya que ellos permitirán a los asesores telefónicos tener un contacto directo con los clientes, así de cierta manera representan a la empresa por la cual trabajan.

## **2.8.Factores que determinan la estabilidad laboral**

Según Porter & Steers (1973): “Han demostrado que la rotación está correlacionada con el nivel de satisfacción laboral y con las recompensas propias suministradas por la organización de tal manera que, los individuos altamente satisfechos, tienden a permanecer en la misma organización”. Se ha encontrado diversas investigaciones que describen factores que determinan la estabilidad laboral, los cuales se detallaran a continuación.

### **Falta de apoyo organizacional**

La importancia que tiene el líder dentro de la organización determina muchas veces la decisión de continuar o no. Aquellos líderes que no buscan el desarrollo del personal, son por lo general agresivos en su trato y poco considerados, crean estrés, perturban la salud y bienestar de sus trabajadores, lo cual se asocia con la intención de renunciar a la organización. (Subramanian & Shin, 2013, Contreras, et al., 2009).

### **Condiciones laborales**

La calidad de vida laboral deriva de los elementos del ambiente de trabajo y se conforma por diversas variables, como: infraestructura, entorno laboral, horarios, salud y seguridad laboral (Flores & Madero, 2012). Cuando estas variables son percibidas como desfavorables por los colaboradores podría originar que quieran dejar la organización (Kaur & Pankaj, 2013).

### **Injusticia Interpersonal**

Se refiere a la equidad, al respeto mutuo, la comunicación verbal y no verbal que deben proyectar los líderes para sus colaboradores opten por permanecer en una organización (Flint, Haley, & McNally, 2013).

De la literatura de Flint, Haley, & McNally, (2013) se puede extrapolar que los trabajadores que no sientan un trato justo e igualitario comenzarán a aumentar sus deseos por dejar la empresa. Por otro lado, cuando los colaboradores sienten un trato justo estos aumentan su compromiso y deseo por permanecer en la empresa.

### **Remuneración**

La remuneración es importante para entender la rotación del personal (Flores & Madero, 2012). Es tan relevante, porque proporciona a los empleados una recompensa tangible y directa por sus servicios, además de reconocimiento (Long, Perumal, & Ajagbe, 2012).

Existe evidencia en investigaciones que sostienen que se relaciona con la intención de rotación, cuando el colaborador, por un lado, lo percibe como una recompensa injusta en relación con lo que merece por los servicios que brinda a la empresa y, por el otro, a la desigualdad remunerativa que existe entre los compañeros de posiciones y responsabilidades similares (Sherman, & Snell, 1998).

## 2.9. Outsourcing

Heywood (2002) define el *outsourcing* como la transferencia de una función o funciones de procesos internos hacia un proveedor de servicios que promete un servicio estandarizado por un período de tiempo determinado y con un precio definido, o posiblemente limitado.

Según Fluss (2005), la práctica empresarial del *outsourcing* ha mostrado un crecimiento en los últimos años. A los motivos tradicionales que han potenciado la tercerización, la cual permite enfocarse en el *core business* del negocio, reducir costos y convertir algunos costos fijos en variables, se le han añadido otros motivos que configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores; un escenario con mayor compromiso y creatividad. Inicialmente en el *outsourcing* se contrataba al tercero para tareas específicas; luego de esto se evolucionó a operaciones enteras, a procesos de negocios, y de esta manera nació el *business process outsourcing*.

De acuerdo con Grisanti (2016) el *outsourcing* debe ser visto como un mecanismo o medio activador para aprovechar de manera eficiente los recursos económicos con los cuales se cuenta. Uno de los mayores temores que preocupan a la gerencia a la hora de delegar uno o varios procesos internos de la compañía en manos de terceros, es cómo controlar la eficiencia de estos. Es precisamente mediante el establecimiento de índices de gestión en donde se vinculen los aspectos operativos con los financieros, como se pueden establecer controles y monitoreo continuo a las actividades.

Por lo antes mencionado, se puede indicar que el *outsourcing* es un proceso clave para las empresas cuando se busca la simplificación y reducción de costos, ya que dejan parte de sus procesos en manos de empresas proveedoras especialistas, compartiendo y reduciendo el riesgo de este proceso, así también está sujeto a recibir garantías del servicio el cual dentro de su propia empresa no recibía antes. Todo esto ayuda a mejorar el enfoque estratégico de la organización, permitiendo a la organización dedicar todo su potencial a su *core business* (proceso de negocio principal) y especializarse en aquellas áreas donde posea ventajas competitivas.

## **2.10. Definición de call center**

Según Morris, Ancajima, Chiri, Galindo, Guido, y Mejía (2009) definen *call center* como: “Una oficina donde su principal labor es brindar un servicio, el cual consiste en realizar llamadas de cobranzas o ventas.” Estos *call centers* cuentan con herramientas para que los agentes u operadores telefónicos puedan desarrollar sus actividades. Por otro lado, un *call center* es un sistema de procesos informáticos que administra grandes volúmenes de llamadas entrantes o salientes a tiempo real, derivando de forma automática a los agentes especializados para atender los requerimientos (Gartner Inc, 2013).

Se puede mencionar que, el *call center* es un sector que sigue desarrollándose a nivel de tecnología para poder brindar servicios de venta, cobranzas. Gestiona la información con lo cual pueden atender las necesidades de sus clientes los cuales esperan resultados productivos para su negocio o servicio.

Los *call centers* o también denominados centros de llamadas son aquellas oficinas en donde un grupo de personas llamadas teleoperadores se encargan de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico. De esta manera, según Raffo, Ráez & Quispe (2012) los centros de atención telefónica experimentaron grandes incrementos en las últimas décadas, por lo que en la actualidad trabajan o forman parte de cualquier compañía que cuente con un gran número de clientes. Para Ovalle & Forero (2015) los *call centers* representan la alternativa que le permite a las empresas enfocarse en el core de su negocio y delegar los procesos organizacionales de la relación empresa con el cliente. Del mismo modo, Graciosi (2014) destaca que los *call centers* son proveedores de servicios que contratan personas con el fin de realizar y atender las llamadas telefónicas vinculadas con proceso de atención al cliente, ventas, telemarketing, cobranzas, encuestas y otros servicios que las empresas requieran.

### **Características del call center**

Los *call centers* se caracterizan por presentar los siguientes elementos: (a) tienen la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas con diferentes objetivos, (b) su función principal es manejar y dar soporte a las operaciones cotidianas de la empresa, (c) representan una nueva forma de hacer negocios a distancia, (d) aprovechan la oportunidad de ofrecer sus servicios de subcontratación con el fin de

generar empleo y crecer económicamente y (e) presentan manejo de tareas administrativas periódicas o rutinarias, asistencia técnica, servicios de apoyo logístico, atención al consumidor o servicios de posventa (Ovalle & Forero, 2015).

Con esto se puede señalar que, los *call centers* se enfocan en la generación de llamadas (*outbound*) y la recepción de llamadas (*inbound*) con el objetivo de lograr la adquisición y mantenimiento de clientes. De acuerdo con Muñiz (2006) los *call centers* aplican la integración física y funcional de un computador – teléfono, con el propósito de facilitar el intercambio de información entre una empresa, sus clientes y/o proveedores; y así funcionar como una unidad de suma importancia entre la empresa y su entorno.

### **2.11. Buenas prácticas en los servicios de *call center***

Actualización constante: una vez ingresado a un *call center*, el empleado dispone de diversas herramientas para mejorar su desempeño, siendo la actualización constante un factor que considera como beneficioso y por ende como elemento que hace que se mantenga dentro de la empresa. Además de ello, una de las características propias de los empleados de este tipo de empresa es que deben estar siempre un paso por delante, es decir, actualizándose y aprendiendo de sus errores. De acuerdo con Graciosi (2014) un asesor telefónico debe estar recibiendo capacitaciones y actualizaciones porque constituye una instancia mediadora entre la voz anónima de un cliente que demanda atención y un sistema informático de respuestas tipificadas ante el repertorio de posibles reclamos del usuario.

Aprendizajes continuos: un empleado de un *call center* se mantiene en su trabajo porque allí obtiene aprendizajes continuos que lo ayuda a incrementar su capacidad analítica para resolver problemas. Según Arévalo (2014) poseer nuevos conocimientos les permite a los empleados tener una estrecha relación con el cliente, creciendo e impulsándose cada día más con una serie de avances tecnológicos, sobre todo en el ámbito de la información y la comunicación.

Ambiente cómodo y condiciones ambientales adecuadas: para Abrajan, Contreras & Montoya (2009) las condiciones de trabajo representan uno de los pilares más importantes en lo que a desarrollo y satisfacción laboral respecta; de hecho, cuando una persona tiene que estar entre ocho y diez horas delante de un ordenador

acaba por desmotivarse, fatigarse y hacer su trabajo de manera rutinaria. Por ello, cuando una persona está cómoda en su ámbito laboral proporcionará a la empresa nuevos retos y maneras de afrontarlos. De esta manera, Landy & Conte (2005) definieron a la satisfacción laboral como un producto de un buen ambiente cómodo y agradable, sumado a la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Sentido de pertenencia: trabajar en equipo para resaltar cualidades de todos los miembros y cooperar entre sí, es uno de los elementos más importantes en lo que a retención del personal se refiere, sumado a ello está el hecho de tener sentido de pertenencia, definido por Dávila & Jiménez (2014) como una relación entre la empresa y el empleado que se encuentra satisfecho y feliz por formar parte de esta, aumentando el compromiso organizacional.

Reconocimiento del trabajo realizado: cuando se le es reconocido el trabajo realizado a un empleado aumenta su motivación, identificación organizacional y su bienestar en la empresa. También se logra involucrar y comprometer a los empleados hacia un cambio organizacional a través de aprendizajes tanto organizacionales como individuales (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006). Este reconocimiento puede ser monetario o no, pero en ambos casos, el trabajador experimenta satisfacción, que lo motiva a mejorar su productividad y rendimiento en la organización.

Seguro y exámenes médicos: en algunos *call centers* tienen como políticas o prácticas comunes, el ofrecerles exámenes y seguros médicos a sus empleados, resultando ello un factor importante a la hora de retener a sus empleados. Ello le permite a su vez mejorar el bienestar tanto físico como mental de estos. En efecto, Molano & Arévalo (2013) señalaron que es preciso vincular los dos factores clave del éxito para el verdadero desarrollo de la prevención de la salud de los empleados en las organizaciones, siendo estos: (a) la integración de la salud y seguridad en el funcionamiento de la empresa y (b) la gestión de los riesgos centrada en las situaciones de trabajo.

## **2.11. Prácticas de los *call center* en algunos países de latinoamérica**

- **Uruguay**

En este país entró en vigencia el Decreto N° 147/012 en el cual se establecieron las condiciones y medio ambiente de trabajo en los centros de atención telefónica y telecentros, específicamente en relación al tiempo de trabajo se decretó que la jornada de los operadores tendrá un límite semanal de 39 horas por seis días de trabajo. También se detalla en dicho decreto que la jornada diaria debe ser de máximo seis horas y treinta minutos por día, incluidos el descanso intermedio de 30 minutos y 10 minutos de descanso complementario (Centro de Información Oficial, 2012).

Otro aspecto a resaltar en cuanto a las prácticas efectuadas por los asesores telefónicos en los *call centers* en Uruguay, es que su descanso entre una jornada y otra no podrá ser inferior a 12 horas; pero en caso de que se requiera tomar otro turno de trabajo, es obligatorio tomar un descanso de cinco minutos entre la finalización de la jornada habitual y la extra (Viana, 2012).

- **Argentina**

En Argentina se ha decretado el Convenio Colectivo de Trabajo para la Actividad de Servicios de Centros de Contactos en el año 2014, actualizado al 2018, estableciendo que para mejorar las condiciones y funciones del personal se deben realizar capacitaciones prevalentemente en horarios de trabajo y deberán estar a cargo del empleador; también en dicho convenio se fijan las categorías profesionales, surgiendo: (a) personal de mantenimiento, (b) personal administrativo y (c) personal de operación. En este convenio de trabajo de igual manera se señala que para los trabajadores ubicados en las primeras dos categorías, su jornada laboral no podrá exceder de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales. Sin embargo, para el personal de operación se dispone de una jornada de hasta 36 horas semanales como máximo.

Por otra parte, se establecen como prácticas normales en los *call centers* en Argentina, que los empleados reciban adicionales salariales por concepto de presentismo y asistencia perfecta, puntualidad y antigüedad. Además, existe la modalidad de recibir adicionales voluntarios variables por objetivos como

mecanismos de incentivos y/o premios y/o sistemas de pago variable (Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos, 2014).

- **Guatemala**

En relación al desenvolvimiento de las actividades de los empleados en un *call center* en Guatemala se puede decir que entre los tipos de contratos de trabajo que pueden firmar estos se ubican: (a) contratos por tiempo indefinido, (b) contratos a plazo fijo, (c) contratos para obras determinadas. Según López (2007), los centros de llamadas se rigen por las normativas legales que sustentan las jornadas laborales en el país, como lo son la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo y el Convenio 30 de la Organización Internacional del Trabajo. Así mismo establece que la jornada de trabajo en los *call centers* tiene una duración de diez horas diarias, cinco días a la semana, es decir, se tiene un descanso semanal de dos días; esto aumenta la jornada ordinaria en una o dos horas con base en lo dispuesto en el artículo 118 del propio Código de Trabajo.

- **Chile**

La jornada laboral chilena es de 45 horas semanales distribuidas en no más de seis ni menos de cinco días de trabajo continuo, según lo establecido en el Código del Trabajo de Chile. En este país existe el Proyecto de ley que incorpora en el Código del Trabajo el contrato de teleoperadores (2012), proyecto de ley realizado por Federación de Trabajadores de *call center* (FETRACALL), así como la Asociación Chilena de empresas de *call center* (ACEC) para establecer criterios para las condiciones laborales de los centros de llamadas.

En dicho proyecto de ley se intenta regular la situación particular de los trabajadores que presten servicios como teleoperadores. Así como también se establecen: (a) un descanso de quince minutos cada dos horas trabajadas, los que se considerarán como tiempo de trabajo efectivo, (b) la libre concurrencia de los teleoperadores a los servicios higiénicos y de aseo cada vez que lo requieran, (c) realización de exámenes médicos cada seis meses a los teleoperadores, (d) una pausa mínima de 15 segundos entre atenciones telefónicas y (e) la rotación de los trabajadores por turnos, para que ninguno preste servicios en horario nocturno más de dos semanas consecutivas.

- **Colombia**

Para Robaldo (2010) en Colombia se han realizado múltiples denuncias de abuso laboral en el ámbito de los *call centers*, que se ha hecho necesario instar a sancionar un nuevo marco laboral para los mismos; destacando como aporte principal, el contrato indefinido para este tipo de trabajo. De esta manera, con este basamento legal, los empleadores estarán obligados a que los teleoperadores de turnos nocturnos no trabajen más de dos semanas continuas. Igualmente se busca establecer que cada dos horas el trabajador pueda tener 15 minutos de descanso y entre cada llamada telefónica unos 15 segundos antes de contestar.

- **México**

El acceso a los *call centers* en México según Hernández & Morales (2017) es relativamente sencillo porque los teleoperadores se incorporan a la jornada laboral una vez estos hayan aprobado pruebas de conocimientos del manejo de computadora, conocimientos básicos del programa *Office* y *Outlook*, preparatoria concluida o troncada, exámenes de tipo psicológicos, de ortografía y antidoping. De igual manera, Micheli (2012) destacó que los trabajadores de estos sitios gozan de múltiples prestaciones como prima vacacional, IMSS, o INFONAVIT, y quince días de aguinaldo.

Tabla 1  
*Elementos característicos del desarrollo de los call centers en países de Latinoamérica*

País	Elementos característicos
Uruguay	Tiempo de trabajo: 39 horas por seis días de trabajo semanal. / Jornada diaria: Máximo seis horas y treinta minutos, incluidos el descanso intermedio de 30 minutos y 10 minutos de descanso complementario.
Argentina	Jornada semanal: Hasta 36 horas.
Guatemala	Tipos de contratos de trabajo: (a) contratos por tiempo indefinido, (b) contratos a plazo fijo, (c) contratos para obras determinadas. Jornada de trabajo: Diez horas diarias, cinco días a la semana.
Chile	Jornada laboral chilena es de 45 horas semanales distribuidas en no más de seis ni menos de cinco días de trabajo continuo. / Una pausa mínima de 15 segundos entre atenciones telefónicas.

Colombia	Los asesores telefónicos de turnos nocturnos no trabajen más de dos semanas continuas. / Cada dos horas el trabajador pueda tener 15 minutos de descanso y entre cada llamada telefónica unos 15 segundos antes de contestar.
México	Los trabajadores de los <i>call centers</i> gozan de múltiples prestaciones como prima vacacional, IMSS, o INFONAVIT, y quince días de aguinaldo.

Fuente: Elaboración propia

De esta tabla se puede extraer como un aspecto a considerar en la presente idea de negocio, el hecho de otorgar pausas o descansos entre llamadas telefónicas para que el asesor telefónico se prepare en un corto tiempo. También se destaca la importancia de trabajar bajo contrato para presentarles mayor seguridad a los empleados del *call center*.

## 2.12. Desarrollo de los call center en el Perú

En el Perú desde ya hace unas décadas se han venido desarrollando grandes espacios físicos en donde se ubican servidores y trabajadores, los cuales realizan múltiples llamadas telefónicas en distintas horas del día con el firme propósito de atender solicitudes que llegan en diferentes horarios. Según León et. al (2017) uno de los factores que ha hecho posible el desarrollo de los *call centers* de cobranzas ha sido precisamente el liderazgo orientado a la gente a través de una adecuada supervisión.

De esta manera, se puede decir que en el Perú los directivos de los *call centers* aplican diferentes estrategias para: (a) estimular a los colaboradores, (b) fortalecer los sentimientos de identidad y (c) despertar la atención ante los problemas o conflictos que pueden presentarse en la empresa.

Por otra parte, en el Perú se ha venido implementando la creación y desarrollo de los *call centers* que se dedican a la gestión de cobranzas, con el fin de facilitar considerablemente la recuperación de aquellos valores prestados, a un menor costo. Todo ello convirtiendo el trabajo en equipo en un modo de gestión empresarial, la cual requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en el *call center*. Con el fin de desarrollar la gestión de cobranza en un *call center*, se hace indispensable contar con personal capacitado, es decir, que sepa escuchar, solucionar problemas y persuadir; por lo que debe poseer buenas relaciones con los clientes, con facilidad de palabra (Acosta, 2001).

## 2.12. Conclusiones del capítulo

- Como se ha descrito a lo largo del capítulo, los autores concluyen que la cultura organizacional es el resultado de la conciencia colectiva que se encarga de orientar el comportamiento de las personas.
- Se ha determinado que los factores que atraen a las personas a trabajar en un *call center* es la disponibilidad de horarios, los cuales les podría permitir desarrollar otras actividades como estudiar, pasar tiempo con su familia, etc. Otro factor que consideran importante es la oportunidad de crecimiento para el desarrollo profesional.
- Se concluye que para contrarrestar la rotación de personal dentro de los *call center*, los trabajadores buscan: (a) el sentido de pertenencia, que se encuentra satisfecho por formar parte de la misma, (b) un ambiente cómodo y agradable para desarrollar sus actividades, (c) ser reconocidos por el trabajo realizado, esta variable puede ser económica o no, (d) capacitación constante que les permitirá afrontar los nuevos problemas que se pueden presentar.

### Capítulo III. Investigación del Sector

En el presente capítulo, describiremos el estado actual del sector de cobranza basados en la demanda, la oferta y análisis de la competencia, que son puntos importantes para identificar oportunidades de negocio en el sector de cobranza de deuda vencida, considerando el análisis PEST (Político - Legal, Económico, Social y Tecnológico).

#### 3.1. Demanda y oferta del servicio de cobranzas

##### Demanda

La demanda actual del servicio de cobranzas está asociada a la cantidad de deuda que tienen las personas y empresas con las entidades financieras (banca y no banca), la cual se convierte en deuda morosa o deuda vencida.

Las colocaciones de créditos en el sistema financiero están conformadas por la banca y no banca (Financieras, cajas municipales y cajas rurales) que a marzo del 2018 representa 281,102 millones de soles que viene creciendo desde años anteriores (Ver figura 8).

COLOCACIONES BRUTAS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO <sup>1/</sup>										
(Millones de soles)										
	Saldo			Flujo		Var. %		Dolarización (%)		
	Mar.16	Mar.17	Mar.18	Mar.17/ Mar.16	Mar.18/ Mar.17	Mar.18/ Mar.16	Mar.18/ Mar.17	Mar.16	Mar.17	Mar.18
<b>Total</b>	<b>251 400</b>	<b>262 182</b>	<b>281 102</b>	<b>10 781</b>	<b>18 920</b>	<b>4,3</b>	<b>7,2</b>	<b>28,0</b>	<b>27,9</b>	<b>28,5</b>
<b>A Empresas:</b>	<b>165 768</b>	<b>170 738</b>	<b>181 587</b>	<b>4 969</b>	<b>10 849</b>	<b>3,0</b>	<b>6,4</b>	<b>35,1</b>	<b>36,3</b>	<b>38,3</b>
Corporativos <sup>2/</sup>	55 348	56 884	62 636	1 534	5 752	2,8	10,1	37,5	41,7	47,0
Grandes	37 536	38 391	39 993	854	1 603	2,3	4,2	46,5	51,1	55,2
Medianas	41 412	41 572	42 368	159	796	0,4	1,9	44,3	42,0	40,2
MYPE	31 471	33 891	36 590	2 419	2 698	7,7	8,0	5,0	3,5	3,1
<b>A Hogares:</b>	<b>85 632</b>	<b>91 443</b>	<b>99 515</b>	<b>5 811</b>	<b>8 071</b>	<b>6,8</b>	<b>8,8</b>	<b>14,3</b>	<b>12,2</b>	<b>10,7</b>
Consumo	47 265	51 174	55 868	3 908	4 693	8,3	9,2	6,4	5,4	5,0
Hipotecario	38 366	40 269	43 647	1 902	3 378	5,0	8,4	24,2	20,9	18,1

1/ Saldos estimados con el tipo de cambio de marzo de 2018 (S/ 3,227 por US\$ 1).  
2/ Incluye préstamos a Bancos Multilaterales de Desarrollo, entidades del Sector Público, Empresas del Sistema Financiero, Intermediarios de Valores y Empresas Corporativas Privadas.  
Fuente: Balances de Comprobación.

Figura 8. Colocaciones Brutas Totales del Sistema Financiero (millones de soles)

Fuente: BCRP. Reporte de Estabilidad Financiera marzo 2018

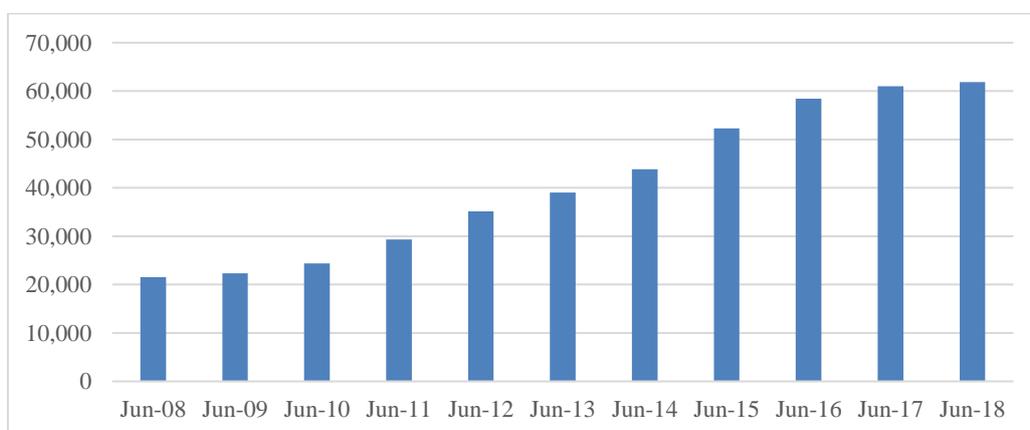
Para el presente estudio se ha considerado 16 bancos (ver tabla 2) que conforman el sistema bancario y la deuda conformadas por créditos de consumo y tarjetas de créditos a personas (ver figura 9).

Tabla 2

*Entidades Bancarias del Perú*

No.	Banco
1	Banco Agropecuario-Agrobanco
2	BBVA Banco Continental
3	Banco de Comercio
4	Banco de Crédito del Perú
5	Banco Pichincha (antes Banco Financiero)
6	Banco Interamericano de Finanzas
7	Scotiabank Perú
8	Mi Banco
9	Banco Internacional del Perú
10	Banco GNB Perú S.A.
11	Banco Falabella
12	Banco Santander Perú S.A.
13	Banco Ripley Perú S.A.
14	Banco Azteca del Perú S.A.
15	Deutsche Bank (Perú) S.A.
16	Banco Cencosud

Fuente: ASBANC (2018)  
Elaboración propia

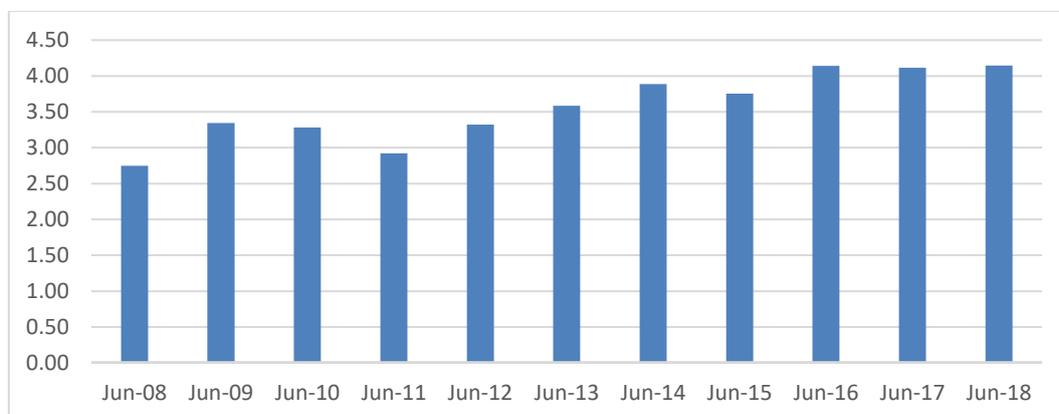


*Figura 9.* Total de créditos colocados Anualmente (millones de soles)

Fuente: ASBANC (Asociación de Bancos del Perú).  
Elaboración propia

En la Figura 9, se puede apreciar el crédito colocado de manera anual tomando como referencia al mes de junio, donde se observa una tendencia de crecimiento, debido a las colocaciones nuevas que se generan mes a mes durante el año.

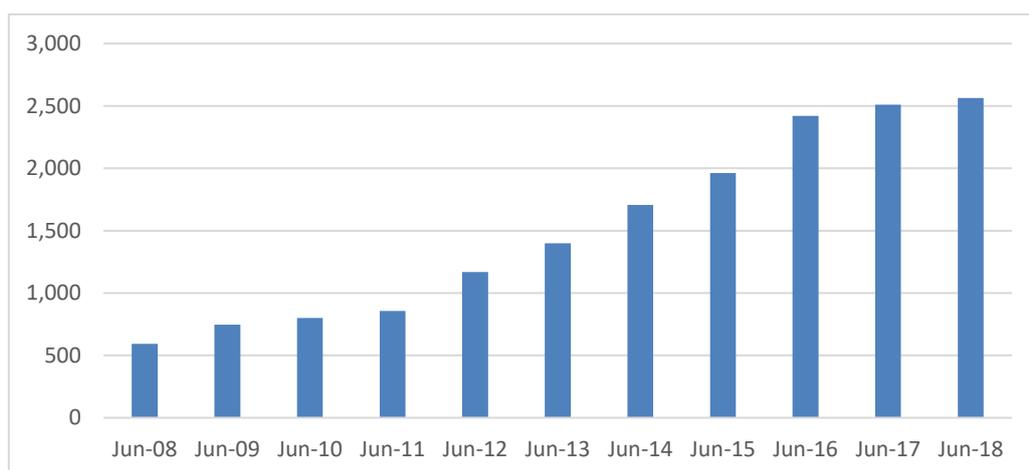
La morosidad particularmente tiene una tendencia cíclica e incremental como se puede apreciar en la figura 10, que en junio de 2018 alcanzó el 4.15 % el cual representa el porcentaje de morosidad promedio del segmento de consumo y tarjetas de créditos a personas.



*Figura 10.* Morosidad Anual de Créditos de consumo y tarjeta de créditos (%)

Fuente: ASBANC (Asociación de Bancos del Perú).  
Elaboración propia

De la figura 9 se obtiene las colocaciones de créditos de consumo (incluye tarjetas de créditos) y de la figura 10 se obtiene la mora a junio de 2018, con dicha información mediante una operación de multiplicación podemos calcular la deuda vencida (demanda) tal como se muestra en la figura 11.



*Figura 11.* Deuda Vencida Anual (millones de soles)

Fuente: ASBANC (Asociación de Bancos del Perú).  
Elaboración propia

## Oferta

Las empresas de cobranzas se caracterizan por brindar servicios especializados en la recuperación de la deuda vencida de las instituciones financieras, por lo que generalmente brindan sus servicios a más de un banco.

Se ha identificado que existen 34 empresas de *call center* Asociadas a ANECOP y APECCO, de los cuales 16 empresas de *call center* (ver Tabla 3) brindan servicios de recuperación de deuda vencida a los bancos.

Tabla 3

### *Empresas de Cobranzas Cartera Castigada a Nivel Nacional*

No.	Empresa	Ubicación
1	KONECTA	Lima
2	SERVEX	Arequipa
3	ATENTO	Lima
4	ESTUDIO MARTÍNEZ CONSULTORES & ABOGADOS	Lima
5	GEINCOS	Lima
6	VOLPRETO	Lima
7	ODISEC	Lima
8	EFFECTIVA	Lima
9	KOBSA	Lima
10	VIDAL	Lima
11	PERUCOB	Lima
12	MARTINEZ	Lima
13	GRUPO GSS	Lima
14	ATC MULTISERVICIOS	Lima
15	SERVYREC - SERVICIOS Y RECUPERACIONES	Iquitos
16	KLT GROUP	Ica

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para realizar el análisis del entorno del negocio y el nivel de competencia que existe se usó el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

#### **Nuevos entrantes.**

Actualmente no existe regulaciones por parte del estado para la creación de nuevas empresas de *call center*, sin embargo, se ha identificado que existen dos Asociaciones de empresas de contacto (ANECOP y APECCO) los cuales avalan la calidad del servicio de las empresas asociadas. También se ha identificado que la mayoría de los bancos trabajan únicamente con empresas que están asociadas a algunos de estos grupos empresariales.

Dado que los bancos generalmente trabajan con empresas de estos dos grupos, el riesgo de no pertenecer a una estas asociaciones es alto, por otro lado, no existe barreras de entradas por parte del estado por lo que el riesgo de barreras de entradas de nuevos competidores es alto, considerando ambos enfoques el riesgo de nuevos entrantes es medio.

#### **Servicios sustitutos.**

Actualmente los bancos contratan los servicios de empresas especializadas en la cobranza de deuda vencida, sin embargo, en el mercado se ha identificado empresas o personas con otras estrategias de cobranza como los que se detallan a continuación:

- *Freelance* de cobranza, los cuales son ex trabajadores con experiencia en cobranzas, pero que no tienen la capacidad instalada o recursos necesarios para gestionar a muchos clientes.
- Los bancos podrían ser sustitutos si ellos comienzan a cobrar todas sus deudas.
- Empresas intermediarias que compran deudas vencidas a los bancos para trabajar directamente con las empresas de cobranzas especializadas.

Dado que se ha identificado que no existen muchas empresas sustitutas en el mercado, el riesgo de los servicios sustitutos es bajo.

#### **Poder de negociación de los clientes.**

Tomando la información publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros SBS, se ha identificado que 7 bancos (Banco de Crédito del Perú, Interbank, BBVA Continental, Scotiabank, Banco Falabella, Banco Interamericano de Finanzas y Mi Banco) acumulan el 85.6% del total de la deuda vencida en el sistema financiero. Además, se ha identificado que existen 16 empresas que realizan el servicio de cobranzas. Considerando que los demandantes son menores a los ofertantes el poder de negociación de los clientes es alto.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Existen empresas nacionales y extranjeras que brindan servicios tecnológicos para administrar la gestión del *call center*, la contratación del tipo de proveedor va a depender de la necesidad que se requiera cubrir por lo que su poder de negociación es bajo.

Por otro lado, el servicio de internet cuenta con 3 grandes proveedores que lo conforman Movistar, Optical y Claro por lo que podemos considerar un riesgo medio dado que estas empresas son grandes en comparación con los *call centers*. Por lo tanto, podemos concluir que el poder de negociaciones de los proveedores es medio.

### **Rivalidad entre competidores.**

De acuerdo con la memoria anual (2015), Atento es un *call center* transnacional que tiene que más de 14,500 empleados en Perú, cuenta con una adecuada infraestructura y cultura organizacional que los ha llevado a estar dentro de las empresas que pertenecen al Great place to work desde hace 10 años.

De acuerdo con la memoria anual (2016), Kobsa es un *call center* transnacional que cuenta con 8,740 empleados en Perú con experiencia en los mercados internacionales, además se puede mencionar que viene operando desde el 2011, con una infraestructura adecuada y una rotación de personal menor al 10%.

De acuerdo con la información de la página web, GSS es un *call center* de cobranzas transnacional con 3,550 empleados que cuentan con una adecuada infraestructura para sus colaboradores, además de una 14 % de rotación de personal.

De acuerdo con la información de la página web, Geincos es un *call center* especializado en cobranzas que cuenta con 250 colaboradores, atendiendo a 5 clientes. Además del estudio cualitativo desarrollado en el capítulo 4, podemos mencionar que la empresa cuenta con una infraestructura inadecuada y altos niveles de rotación de personal.

De acuerdo con la información de la página web, Estudios Martínez es un *call center* especializado en cobranzas que cuenta con 220 colaboradores, atendiendo a 7 clientes. Además del estudio cualitativo desarrollado en el capítulo 4, podemos mencionar que la empresa cuenta con una infraestructura inadecuada y altos niveles de rotación de personal.

De acuerdo a la información detallada se realizó un benchmarking entre las empresas relacionadas la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Benchmarking de los principales call center de cobranzas*

	<b>Atento</b>	<b>Kobsa</b>	<b>GSS</b>	<b>Geincos</b>	<b>Estudio Martínez</b>
Número de trabajadores	14,500	8,740	3,550	250	220
Número de clientes	S.I	S.I	S.I	5	7
Infraestructura	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado
Rotación de Personal	5%	15%	9%	22%	33%
Great place to work	Si	No	No	No	No

Fuente: Elaboración Propia

De la información detallada se concluye existe alta rivalidad entre los competidores, sin embargo, se observa diferencias significativas entre empresas locales y transnacionales.

Asimismo, es importante mencionar que, Atento concentra características relevantes como la baja rotación del personal, una infraestructura adecuada y una cultura organizacional adecuada y motivadora, los cuales se considerarán para el desarrollo de las acciones que se detallarán en el presente plan de negocios.

### **3.3. Análisis PEST del mercado objetivo**

Para el presente trabajo consideramos que es importante estudiar en el análisis del mercado con los principales índices de competitividad de las regiones del Perú, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional 2018, publicado por el Instituto Peruano de Economía (IPE); de esta manera podremos establecer la ubicación en la que se podrían desarrollar las operaciones de la compañía.

#### **Entorno Político – Legal.**

Es un tema importante a considerar por las empresas, la relación que se debe manejar entre los organismos gubernamentales que tienen a su cargo la emisión del certificado de ITSE (Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones) y de Licencia de Funcionamiento, ambas necesarias para la operación formal de la empresa dentro de la ciudad elegida. Otro aspecto importante que considerar es el cumplimiento de la Ley General de Trabajo, regulado por el Decreto Legislativo N° 728, ya que su cumplimiento será la base para construir una sólida cultura organizacional, asimismo, se debe considerar que todos los trabajadores deben estar bajo régimen de contrato a tiempo total o parcial y deberán estar registrados en planilla, inscritos en la seguridad social, sistema de pensiones y pago puntual de sus remuneraciones.

Por otro lado, existen algunas regulaciones que se deben tener en consideración en cuanto a calidad de atención y manejo de datos; como por ejemplo: (a) El Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios por parte de las Empresas Operadoras de Servicios de Telefonía Fija y Servicios Públicos Móviles, en la cual se establece los tiempos de espera en oficinas y la eficiencia en las atenciones que se realizan vía telefónica, (b) Código de Protección al Consumidor, artículo 58, en el cual se ha establecido la obligación de los proveedores de *call center*, para solicitar consentimiento previo a los consumidores antes de contactarse con ellos.

También se debe tener presente la vigente Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733), que rige tanto para la empresa pública y privada, donde indican que se debe contar con un mecanismo que garantice las medidas adecuadas y seguras para proteger los datos personales de sus clientes y colaboradores que manejen en sus bases internas.

## Entorno Económico

A nivel mundial se espera un crecimiento de 3.9% para el año 2018, este crecimiento se verá impulsado por Estados Unidos, Europa, Japón, y las economías de China e India. Por otro lado, tenemos a Latinoamérica, que continuará con la recuperación y se espera un crecimiento de 1.9% para el año 2018 y de 2.6% para el año 2019.

En cuanto al PBI de la región Lima (ver figura 11), ocupa el primer puesto de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional, publicado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) y ha registrado el mayor gasto real por hogar (ver figura 12) y se ha ubicado en el segundo puesto de todo informe en cuanto a disponibilidad de servicios financieros (ver figura 13).

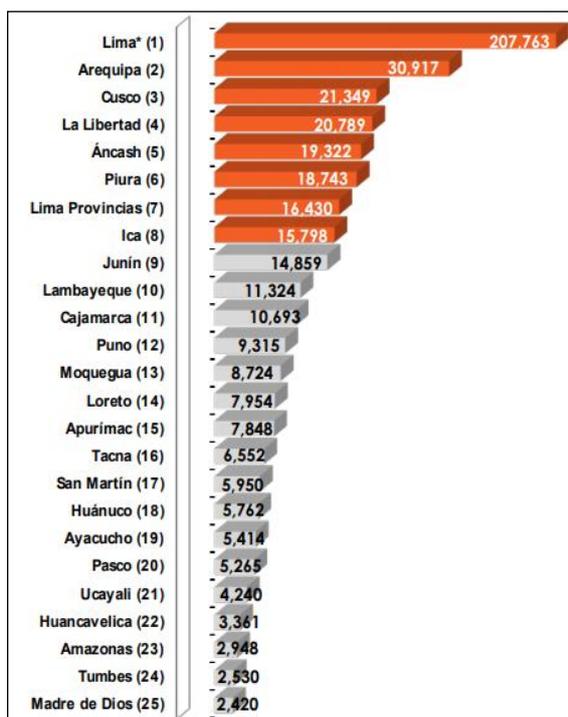


Figura 12. Producto Bruto Interno (Millones de Soles)

Fuente: INEI – Índice de Competitividad Regional 2018

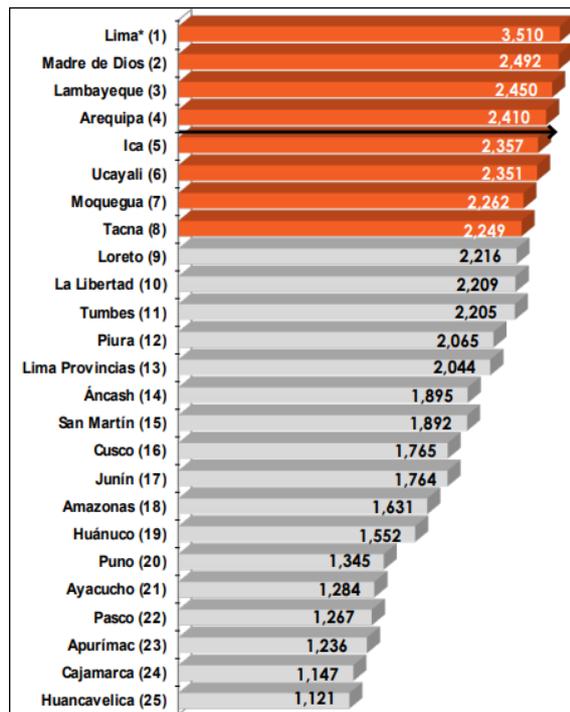


Figura 13. Gasto Por Hogar Mensual (Soles)

Fuente: INEI – ENAHO - Índice de Competitividad Regional 2018

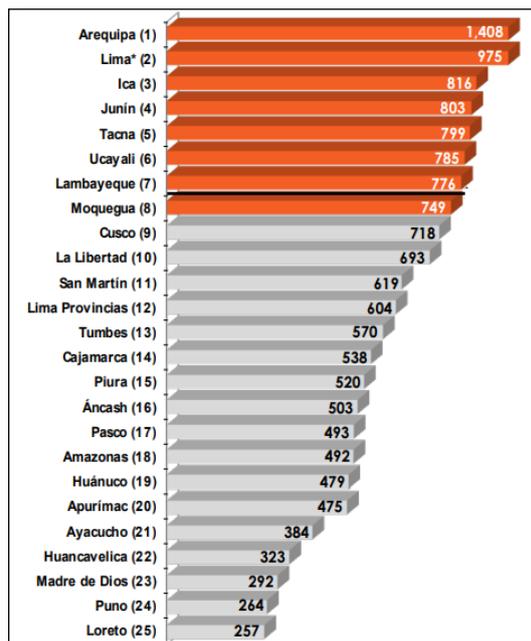
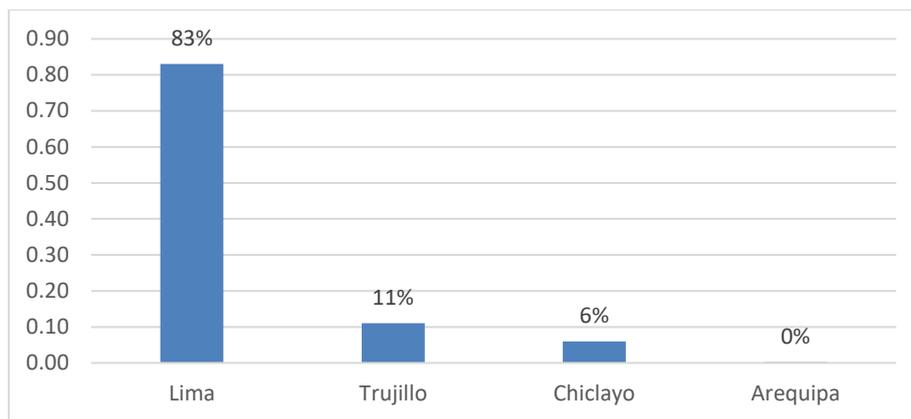


Figura 14. Disponibilidad de Servicios

Fuente: SBS - Índice de Competitividad Regional 2018

La mayor cantidad de *contact center*, se encuentra concentrada en Lima como se puede ver en la figura 15.



*Figura 15.* Contac center (ubicación según región (%))

Fuente: Data Survey APECCO 2018

Se debe mencionar que, de acuerdo a la Organización para la transparencia Internacional, la cual se encarga de clasificar a los países con puntuaciones de 0 (altos niveles de corrupción) a 100 (bajos niveles de corrupción), en función de la percepción que tienen los habitantes de un país en cuanto a corrupción del sector público; para finales del año 2017 el Perú había obtenido 37 puntos del mencionado índice, lo cual nos indica que el país es percibido como corrupto por sus habitantes, y seguramente para este año el índice caerá más con todos los casos de corrupción en el poder judicial que se han puesto a la luz en lo que va de año 2018.

### **Entorno Social**

La región Lima tiene la mayor densidad poblacional a nivel nacional, los porcentajes que maneja en temas de educación por región (ver tabla 5), llaman mucho la atención y encienden una alerta de que aún hay mucho que hacer por el desarrollo en las regiones.

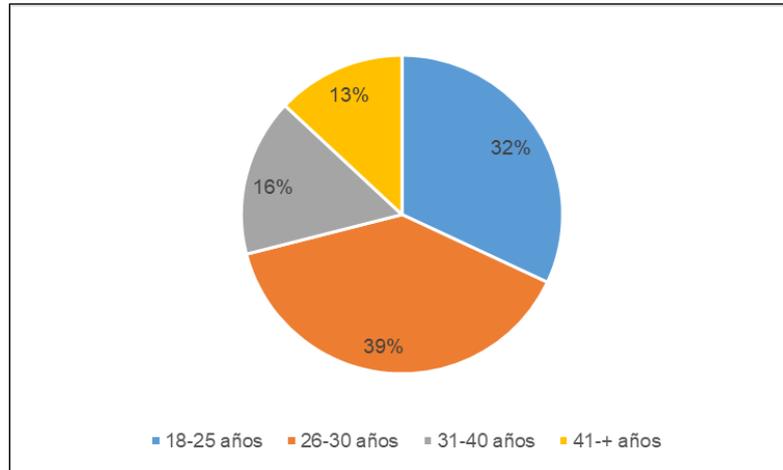
Tabla 5

*Población por segmentos de edad 2018 (en miles)*

<b>Departamento</b>	<b>00 - 05</b>	<b>06 - 12</b>	<b>13 - 17</b>	<b>18 - 24</b>	<b>25 - 39</b>	<b>40 - 55</b>	<b>56 -+</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Lima	1,061.4	1,231.8	934.6	1,440.1	2,743.0	2,192.3	1,748.0	11,351.2	35.3
La libertad	202.5	244.0	175.9	248.9	458.0	336.0	262.9	1,928.2	6.0
Piura	216.3	258.9	180.1	235.1	428.1	326.4	242.3	1,887.2	5.9
Cajamarca	173.4	216.9	148.6	180.3	366.6	271.7	182.5	1,540.0	4.8
Puno	172.8	204.7	146.3	194.0	336.7	224.6	177.9	1,457.0	4.5
Junin	168.8	195.1	134.9	179.9	305.9	224.3	171.0	1,379.9	4.3
Cusco	143.8	176.4	122.7	156.3	320.0	237.7	182.0	1,338.9	4.2
Arequipa	124.4	147.4	111.0	163.1	315.3	260.2	208.4	1,329.8	4.1
Lambayeque	127.1	158.5	119.4	160.9	290.9	238.7	195.1	1,290.6	4.0
Ancash	127.5	155.3	106.6	138.1	268.4	207.5	162.8	1,166.2	3.6
Loreto	129.3	164.1	112.8	130.7	243.7	179.8	107.7	1,068.1	3.3
Huanuco	108.6	129.8	86.3	98.4	201.7	150.6	102.8	878.2	2.7
San Martin	95.9	119.9	81.9	101.8	206.7	171.2	96.2	873.6	2.7
Ica	79.7	97.0	71.7	101.8	187.5	152.1	120.4	810.2	2.5
Ayacucho	91.2	107.0	71.7	94.9	162.8	108.1	75.4	711.1	2.2
Ucayali	53.1	71.3	50.8	57.9	115.5	104.0	59.8	512.4	1.6
Huancavelica	77.3	87.0	54.4	67.4	108.0	65.4	46.0	505.5	1.6
Apurimac	57.8	70.6	44.2	47.6	112.7	76.3	55.4	464.6	1.4
Amazonas	50.2	62.1	39.7	42.6	102.7	79.2	49.3	425.8	1.3
Tacna	33.5	41.1	30.2	42.7	87.7	72.4	46.6	354.2	1.1
Pasco	36.9	43.7	30.5	41.2	73.5	52.8	32.0	310.6	1.0
Tumbes	23.7	28.9	20.6	28.2	65.8	50.4	28.4	246.0	0.8
Moquegua	15.9	19.3	13.9	20.1	45.0	42.0	29.8	186.0	0.6
Madre de Dios	15.5	18.8	13.4	17.6	38.0	30.1	13.5	146.9	0.5

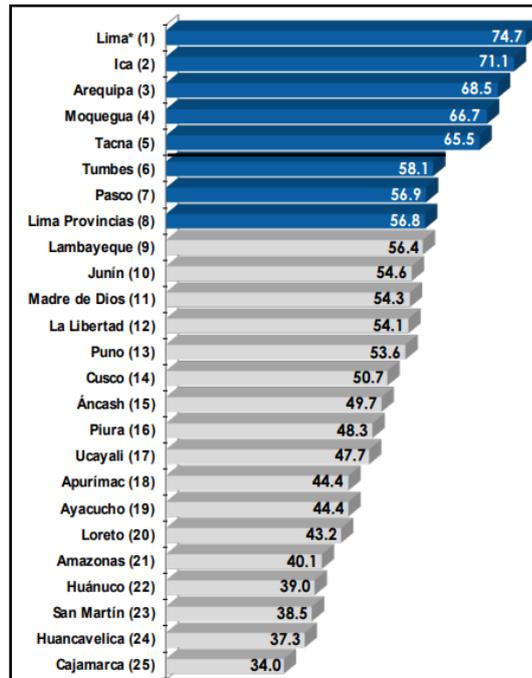
Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI)

En los *contac center* la generación *millennials*, conformado por personas entre 18 – 39 años representan en el mayor porcentaje dentro de estas empresas (ver figura 16), lo cual hace necesario poder atender y escuchar sus propuestas, porque lo mismo pasa con los clientes que cada vez más pertenecen a esa generación.



*Figura 16.* Población por segmentos de edad que laboran en *contact center* (%)

Fuente: Data Survey APECCO 2018



*Figura 17.* Población con Secundaria (%)

Fuente: INEI – ENAHO - Índice de Competitividad Regional 2018

En cuanto a las cifras de infraestructura Lima cuenta con la mayor cobertura de electricidad (ver figura 18), 73.9% de la población cuenta con acceso a un seguro de salud (ver figura 19) y el 16.8% de desempleo Juvenil Urbano (ver figura 20).

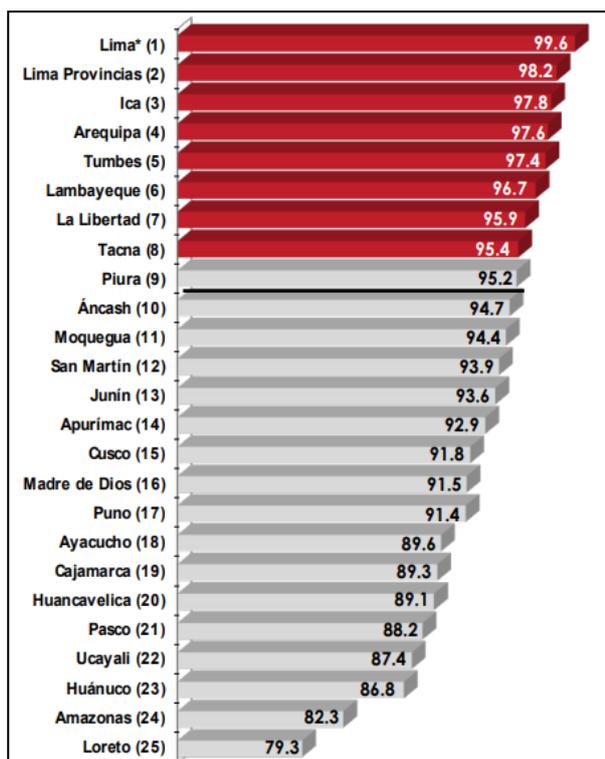


Figura 18. Cobertura de Electricidad (Hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública (%))

Fuente: INEI – ENAHO - Índice de Competitividad Regional 2018

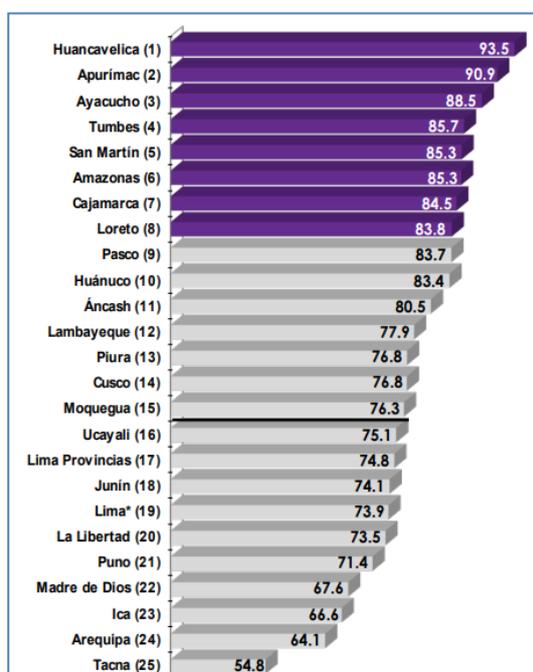


Figura 19. Acceso a seguro de salud (%)

Fuente: INEI – ENAHO - Índice de Competitividad Regional 2018

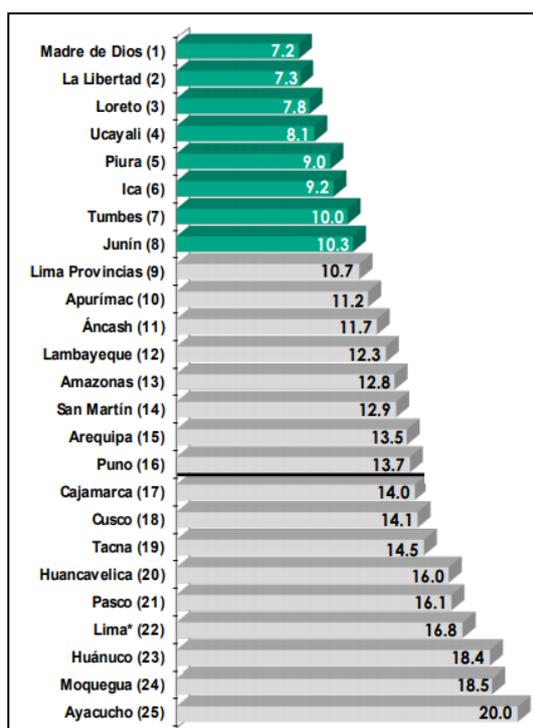


Figura 20. Desempleo Juvenil Urbano (PEA ocupada juvenil desempleada (%)) Fuente: INEI – ENAHO - Índice de Competitividad Regional 2018

Asimismo, nueve de cada diez habitantes se ubican en el área urbana de las regiones, esto genera que la alta densidad de la población permita la provisión de servicios de manera más eficiente debido a las economías de escala que se generan. Sin embargo, genera grandes retos en temas de seguridad, el ordenamiento urbano, la densa congestión vehicular con la consecuente contaminación sonora y del aire.

### Entorno Tecnológico

Se debe tener en cuenta que, para una adecuada gestión telefónica se debe tener en consideración que el uso de tecnología es fundamental, así los *call center* hacen uso de las nuevas tecnologías para ofrecer servicios de alta calidad y ello trae consigo una reducción considerable de la complejidad de los costos operativos.

El sector tecnológico en el Perú se encuentra rezagado en cuanto a ancho de banda, de acuerdo con información proporcionada por el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), el país registró una velocidad de conexión de

internet en promedio es de 13.52 Mbps (Megabit por segundo), por su lado, la velocidad móvil nacional tuvo una medida de 16.07 Mbps a finales del año 2017.

Cabe mencionar que en el Perú tienen un buen nivel de desarrollo de software y son aproximadamente 380 empresas las que conforman el sector de software; sin embargo, la mayoría de sus desarrollos se exportan a mercados como: Estados Unidos (46%), Chile (16%), España (10%), Colombia (6%), Uruguay (4%), Bolivia (2%) y Suiza (2%), y son destinadas a sectores de telecomunicaciones, electricidad y financiero, todas las exportaciones realizadas alcanzaron los 50 millones de dólares, de acuerdo a cifras proporcionadas por Promperú.

Asimismo, los productos que exportan corresponden a: Soluciones Especializadas (54%) dirigidas principalmente a sectores como banca y retail, Desarrollos a medida (29%) adaptadas a las necesidades de cada cliente, Soluciones Horizontales (19%), los cuales cubren los procesos básicos de toda la empresa.

Por otro lado, es necesario comentar que la tecnología se ha convertido en una aliada para los *call center*; por ejemplo, los sistemas de análisis o *speech analytics* son *software* que pueden analizar de manera automática el audio de las conversaciones para identificar los problemas o preocupaciones más frecuentes de los clientes y poder generar una conexión con el cliente y ofrecer un mejor servicio y resultados más satisfactorios para nuestros clientes.

### **3.4. Análisis del Entorno según la Matriz EFE**

#### **Oportunidades**

- a) Economía del país en crecimiento, lo que con lleva que las personas puedan pagar sus deudas vencidas e incentivar el consumo y uso de tarjeta de créditos.
- b) El desarrollo y mejora en tecnología como aliado del servicio que brindan las compañías de *call center*.
- c) El incremento en el gasto por hogar mensual como el acceso a servicios financieros incrementará la cartera de deuda vencida.
- d) Las regiones con alto índice de desempleo en las generaciones *millennials*, son principales fuentes de recursos humanos para los *call center*.

- e) La concentración de *contac center* se encuentran en Lima, dejando una oportunidad de ingreso en provincia.

**Amenazas**

- a) Cambios en las regulaciones de la Ley General de Trabajo, Ley de protección de datos que limitarían el uso de estos y con riesgo de multas.
- b) A nivel general el país se encuentra rezagado en cuanto a ancho de banda en todas sus regiones.
- c) Índice de corrupción del país en 37 puntos de acuerdo al último reporte publicado por la Organización para la transparencia Internacional.
- d) Inestabilidad Política a causa de Problemas entre los poderes del estado y las nuevas elecciones regionales.

Tabla 6

*Matriz EFE*

<b>Factor</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
a) Economía del país en crecimiento, lo que con lleva que las personas puedan pagar sus deudas vencidas e incentivar el consumo y uso de tarjeta de créditos.	0.1	4	0.4
b) El desarrollo y mejora en tecnología como aliado del servicio que brindan las compañías de <i>call center</i> .	0.12	3	0.36
c) El incremento en el gasto por hogar mensual como el acceso a servicios financieros incrementará la cartera de deuda vencida.	0.1	3	0.3
d) Las regiones con alto índice de desempleo en las generaciones millennials e Y, son principales fuentes de recursos humanos para los <i>call center</i> .	0.1	4	0.4
e) La concentración de <i>call center</i> se encuentran en Lima, dejando una oportunidad de ingreso en provincia.	0.1	4	0.4
<b>Subtotal</b>			<b>1.86</b>
<b>Amenazas</b>			
a) Cambios en las regulaciones de la Ley General de Trabajo, Ley de protección de datos que limitarían el uso de estos y con riesgo de multas.	0.09	2	0.18
b) A nivel general el país se encuentra rezagado en cuanto a ancho de banda en todas sus regiones.	0.15	1	0.15
c) Índice de corrupción del país en 37 puntos de acuerdo al último reporte publicado por la Organización para la transparencia Internacional.	0.15	1	0.15
d) Inestabilidad Política a causa de Problemas entre los poderes del estado y las nuevas elecciones regionales.	0.09	2	0.18
<b>Subtotal</b>			<b>0.66</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

Fuente: Elaboración Propia

De la matriz de evaluación de los factores externos se identificaron cuatro oportunidades y cinco amenazas. Las oportunidades se estimaron con valor de 52% con un peso ponderado de 1.86, mientras que las amenazas alcanzan el 48% del valor y un valor ponderado de 0.76. De esta manera la sumatoria de ambos pesos ponderados llega a 2.52 y se encuentra, sobre el valor promedio superior de 2.5, lo cual indica que es de suma importancia aprovechar las oportunidades y de igual modo ir contrarrestando las amenazas.

### **3.5. Conclusiones del capítulo**

- I. La rivalidad entre competidos es alta, por lo que elegir una estrategia de diferenciación que nos permita ofrecer a los potenciales clientes un alto nivel de productividad en sus cuentas nos distinguirá de la competencia.
- II. La baja concentración de contac center en las regiones es una oportunidad para localizar el proyecto del *call center* en una región.
- III. El desempleo en regiones con generación millennials son potenciales recursos humanos para los *call centers*, los cuales pueden ser aprovechados según la estrategia de la empresa.

## **Capítulo IV. Investigación de Mercado del *Call center***

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa que se realizaron a expertos del sector y empleados para tener información del mercado donde está orientado este proyecto.

### **4.1. Objetivos de la investigación de mercado**

#### **Objetivo general**

El principal objetivo de la investigación de mercado es identificar la existencia de demanda en la propuesta de ofrecer los servicios de cobranza con un alto índice de productividad a través de un *call center* con baja rotación de personal; de igual forma identificar los factores claves para formular la idea de negocio y comprobar su viabilidad.

#### **Objetivos específicos**

- a) Conocer las características esenciales que debe poseer un *call center* para que los bancos decidan contratar sus servicios.
- b) Definir los atributos elementales en los que se deben basar los servicios ofrecidos por un *call center* de cobranza para que el público objetivo satisfaga sus requerimientos.
- c) Determinar los principales factores que atraen y retienen a los colaboradores en un *call center* de cobranza.
- d) Determinar la estimación de la demanda y los tipos de mercados para la creación del *call center* de cobranza.

### **4.2. Metodología de la Investigación de Mercado**

Para la metodología de la investigación de mercado se aplicaron tres técnicas de recolección de información: (a) entrevistas a profundidad a un experto de *call center* y dos Gerentes del área de cobranzas de diferentes entidades bancarias, (b) *focus groups* dirigidos tanto a personas que hayan trabajado en *call center* de cobranza como a aquellas que no lo han hecho, pero que tienen disposición a hacerlo y (c) encuestas a actuales colaboradores de este tipo de empresa. Todo ello para validar y

complementar la información obtenida con el fin de presentar los resultados y elaborar la estrategia competitiva del negocio.

### **Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se divide en entrevistas a profundidad y en *focus groups*:

#### **Entrevista a profundidad**

Se aplicó con el propósito de evaluar las opiniones de dos gerentes de cobranzas de bancos desde el punto de vista del cliente y un gerente de *call center* como referente del negocio, con el objetivo de validar por expertos en el sector las características del servicio. Este instrumento de investigación cualitativa fue aplicado a personas que trabajan en centros relacionados con el servicio que se ofrecerá a través de este proyecto (Ver Anexo 2). De esta manera los entrevistados fueron los siguientes:

- Fabiola Aguirre Pérez, Gerente Adjunta de *Outsourcing* y Recupero en Banco de Crédito BCP con 14 años de experiencia en el sector financiero. Ha trabajado en áreas comerciales y actualmente en la división de cobranzas. Es responsable de la gestión de cobranza con proveedores externos.
- Marco Tello, Subgerente de cobranza de Interbank, con 20 años de experiencia en el sector financiero en diversas unidades como Gestión Comercial, Desarrollo de Productos para Cobranzas, Gestión de Proyectos, Administración de Riesgos, Cobranza Banca Minorista y Recuperaciones Especiales además de experiencia en consultoría.
- Normand Barahona, CEO de ATENTO Perú, con más de 15 años de experiencia en áreas de Operaciones y Comerciales en el sector del BPO-CRM.

#### **Focus group**

Fue realizado para identificar las experiencias de personas que hayan trabajado en *call center* de cobranzas (grupo objetivo primario compuesto por seis participantes) y personas que no hayan trabajado en este tipo de empresas, pero que muestran la disposición de hacerlo (grupo objetivo secundario compuesto por seis participantes).

El perfil de las personas del grupo 1 tenían un rango etario entre 22 y 34 años, tres de seis estuvieron estudiando mientras trabajaron en el *call center* y los otros tres tenían intenciones de estudiar. Dos participantes trabajaron en GSS realizando cobranza, un participante trabajó para Konecta realizando gestión de venta, dos participantes trabajaron en *Dynamic Call* realizando cobranza, un participante trabajó en Geincos realizando gestión de cobranza.

El perfil de las personas del grupo 2 tenían un rango etario entre 18 y 22 años, cinco de los 6 participantes se encontraban estudiando en institutos y universidades locales, un participante no se encontraba estudiando sin embargo tenía planes de hacerlo. Dos participantes trabajaron para NGR por un periodo de 1 mes. Los otros 4 participantes no tenían experiencia laboral sin embargo indicaron haber trabajado con familiares.

### **Limitaciones de la investigación**

Se tuvo acceso a dos de catorce bancos para dialogar con especialistas quienes tercerizan su cobranza a empresas de *call center*. Los participantes del *focus group* tienen un rango etario entre 18 y 35 años. Las personas encuestadas tienen rango etario entre 18 y 39 años. La muestra consideró trabajadores de GSS, Geincos, Mornese y Kobsa. Asimismo, no se consideran dentro de esta investigación personas mayores a 40 años.

### **Investigación cuantitativa en campo**

Para este tipo de investigación se buscó cuantificar la información aplicando algún tipo de análisis estadístico, específicamente a través de una encuesta estructurada, con el fin de obtener datos precisos y cuantificables de los empleados de algunos *call center* con el objetivo de conocer sus opiniones respecto al ambiente laboral de la empresa donde trabajan, conocer sobre la antigüedad en sus puestos de trabajo y conocer su opinión sobre la importancia de su trabajo en su organización.

Por ende, la encuesta como técnica de recolección de información fue fundamental porque permitió recoger datos de utilidad, teniendo en cuenta que consta de un conjunto de preguntas diseñadas objetivamente para medir una o más variables en una investigación (Ver Anexo 5).

## **Determinación del tamaño de la población y muestra**

- Población

Para la investigación cuantitativa se hizo necesario considerar la población total de hombres y mujeres de 18 a 39 años, porque en ese rango de edades se encuentran los trabajadores potenciales para el proyecto según lo determinado en la Figura 15, con los datos extraídos de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2018): por ello la población a tomar en cuenta para este estudio es mayor a 500,000 personas.

- Técnica de muestreo

Se seleccionó como muestra a la población conformada por hombres y mujeres de 18 a 39 años y con tal fin se usó un muestreo probabilístico, brindándoles a todos los individuos la misma oportunidad de ser seleccionado.

- Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue de 383 habitantes dentro de las características mencionadas anteriormente, determinándose bajo la fórmula de poblaciones infinitas (superiores a las 100000 personas), destacando para dicho cálculo un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y asumiendo un factor para la dispersión de los datos. En el Anexo 6 se puede visualizar el cálculo de la muestra.

- Área geográfica y tiempo de aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada a 383 empleados de diferentes *call center* de Lima, el mismo fue diseñado de tal forma que las interrogantes no tuviesen respuestas abiertas para evadir resultados dispersos que no reflejen la realidad de la situación estudiada. La aplicación de la encuesta fue realizada con un periodo de tiempo de aproximadamente dos semanas y a los encuestados les tomó entre cinco y ocho minutos responder.

### **4.2.3. Resultados de la investigación**

Los resultados se muestran por el tipo de investigación cualitativa o cuantitativa:

#### **Resultados de la investigación cualitativa (entrevistas a profundidad)**

En primer lugar, se presentó ante cada entrevistado para expresarle que estaban realizando una investigación para la Universidad ESAN de la Escuela de Posgrado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas. Una vez que el entrevistado autorizó la aplicación de la guía de preguntas, se procedió a efectuar cada una de ellas de forma ordenada. De esta manera, cabe acotar que la entrevista es una técnica que permitió obtener información muy importante para una investigación, porque los entrevistados respondieron los datos relativos a su experiencia y conocimiento del sector.

A continuación, se presentan los datos extraídos de la aplicación de la entrevista a dos gerentes de cobranzas de algunos bancos del Perú y un gerente de *call center* (Ver Anexo 7), para ello se resumió cada una de las respuestas expuestas por los expertos consultados (dos gerentes de entidades bancarias y un gerente de *call center*) en la siguiente tabla:

Tabla 7

*Resumen de las respuestas de los entrevistados*

Pregunta	Resumen de la respuesta
¿Cuál es su opinión sobre la idea de negocio: Creación de un <i>call center</i> de Cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad?	Es una excelente idea, porque asegura la experiencia de sus trabajadores en la gestión de cobranza, además de contar con otra alternativa de <i>call center</i> para tener mayor soporte en esa área.
En su opinión, ¿Cuáles deben ser las características del <i>call center</i> de cobranza para que el banco contrate sus servicios? ¿Cómo ha sido su experiencia con los <i>call centers</i> en relación a resultados y/o	Los tres expertos entrevistados consideraron que la experiencia de los colaboradores, la capacitación de personal y tecnología del <i>call center</i> en la gestión de cobranza son los elementos importantes para que los bancos contraten sus servicios, porque brinda mayor seguridad con el cumplimiento de las metas de recupero. En las visitas a los <i>call centers</i> indicaron que son pocas las

<p>problemas en su gestión de cobranza?</p>	<p>empresas que invierten en infraestructura siendo muchas de estas incómodas para el desempeño de las funciones de los asesores telefónicos</p>
<p>¿Cuáles deberían ser los atributos de <i>call center</i> para que los bancos contraten sus servicios?</p>	<p>Contar con un equipo de inteligencia que garantice una gestión eficiente de sus clientes, contar con procesos de gestión ordenados, mantener una adecuada cultura organizacional y baja rotación de personal.</p>
<p>¿De las características dadas cuál cree que son las más importantes del <i>call center</i> de cobranza para que el banco contrate sus servicios?</p>	<p>Los expertos han coincidido que las dos principales características son costo del servicio y la rotación del personal porque ambas afectan directamente a las metas de los bancos.</p>
<p>¿Considera importante que los bancos en la actualidad contraten empresas externas para el servicio de cobranza de su cartera o portafolio de morosidad?</p>	<p>La contratación de los servicios de un <i>call center</i> para la gestión de cobranza es necesaria e importante, porque los bancos usan este servicio para recuperar las deudas que consideraban como pérdidas y recibir por parte de los <i>call center</i> ese apoyo para lograr sus objetivos.</p>
<p>¿Cuáles son las necesidades de los bancos al momento de contratar los servicios de un <i>call center</i> de cobranza?</p>	<p>La necesidad principal es la recuperación de las deudas vencidas.</p>
<p>¿Considera que el buen trato al deudor y la eficiencia en la recuperación del portafolio moroso del banco representan las ventajas más grandes del servicio prestado por el <i>call center</i>?</p>	<p>Ambos aspectos son importantes para las cobranzas, ya que la habilidad y experiencia que posea el teleoperador tiene considerable relación con la rapidez de la recuperación de la morosidad.</p>
	<p>Los expertos entrevistados manifestaron</p>

¿Considera que el <i>call center</i> de cobranza debe contar con un personal experto en la gestión de cobranza para maximizar los niveles de productividad?	que es importante la experiencia que posea el personal que labora en un <i>call center</i> de cobranza, porque, esto conllevar a presentar un mejor servicio y persuadir al deudor a pagar su deuda.
¿Quiénes forman parte del equipo decisor para la contratación de un <i>call center</i> ?	Los expertos consideran los siguientes responsables: Gerente de cobranzas, Subgerente de estrategia de cobranzas, Subgerente de Eficiencia, Gerente de canales externos.
¿Cuál es el ratio de la efectividad de recuperación en el <i>call center</i> ?	Los expertos nos han indicado que la efectividad oscila entre 0.8% y 1,7% de la deuda asignada.

Fuente: Elaboración propia

### **Resultados de la investigación cualitativa (focus group a personas que hayan trabajado en call center).**

En segundo lugar, se presentó ante un grupo de seis personas que hayan trabajado en *call center* de cobranza para expresarle que estaban realizando una investigación para la Universidad ESAN de la Escuela de Posgrado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas. Posteriormente se efectuó una dinámica de grupo para luego comenzar con la formulación de las preguntas (Ver Anexo 8).

Tabla 8

*Resumen de las respuestas del Focus Group (Grupo objetivo primario)*

Pregunta	Resumen de la respuesta
¿Qué le motivó a trabajar en un <i>call center</i> de cobranza en un primer momento?	Horarios de trabajo, porque algunos te permiten seguir estudiando en paralelo.  La posibilidad de mejorar profesionalmente y obtener un ingreso extra porque los requisitos son básicos para poder postular. Por lo tanto,

	<p>podemos indicar que estos son los principales motivos para las personas que deciden trabajar en <i>call centers</i>.</p>
<p>¿Cuáles fueron los motivos por los cuales se retiró del <i>call center</i> de cobranza donde laboraba? ¿Intentaron retenerlo?</p>	<p>Las personas se retiran de los <i>call centers</i> porque consiguen trabajos más estables, cansancio por largas jornadas de trabajo y por el pago y beneficios que no recibían.</p>
<p>¿Considera que en el <i>call center</i> de cobranza los horarios de trabajo son flexibles y los salarios son competitivos?</p>	<p>En algunos <i>call center</i> los horarios <i>part time</i> son de seis horas sin embargo no hay flexibilidad en el horario, es decir, no puedo elegir mis horarios o cambiarlos a mi necesidad. Respecto a los salarios, estos son generalmente el básico más comisiones. Las comisiones son lo más atractivo dado que en algunos casos puedes ganar un salario más en comisiones.</p>
<p>¿Cómo era la cultura organizacional en el <i>call center</i> de cobranza donde laboró? ¿Le gustaría trabajar en un <i>call center</i> de cobranza nuevamente?</p>	<p>Todo es muy exigente por el cumplimiento de las metas, por las horas continuas de trabajo sin descanso, por el trato de los supervisores, ya que a menudo te tratan mal porque no cumplía mis metas, además, el ambiente de trabajo era rígido, sillas incómodas, espacios de trabajo incómodos. Si volvería a trabajar en un <i>call center</i> si y solo si exista horarios que me permitan estudiar y además que el ambiente de trabajo me motive a realizar mis labores diarias.</p>
<p>¿Considera una buena idea de negocio la</p>	<p>La idea de negocio tuvo la aceptación por</p>

creación de un <i>call center</i> de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad? Esta nueva empresa basará su gestión tanto en sus clientes como en su personal.	todos los participantes, ya que estaría alineado a las expectativas de la mayoría de jóvenes que esperaban tener un trabajo que le permita estudiar y que además se preocupen por el bienestar de los trabajadores.
---	---

Fuente: Elaboración propia

### **Resultados de la investigación cualitativa (focus group a personas que no hayan trabajado en call center de cobranza, pero que tienen disposición para hacerlo)**

En tercer lugar, se presentó ante un grupo de seis personas que no han trabajado en *call center* de cobranza para expresarle que estaban realizando una investigación para la Universidad ESAN de la Escuela de Posgrado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas. Luego se efectuó una dinámica de grupo para luego comenzar con las preguntas (Ver Anexo 9), de las cuales sus respuestas se resumen a continuación:

Tabla 9

*Resumen de las respuestas del Focus Group (Grupo objetivo secundario)*

Pregunta	Resumen de la respuesta
¿Por qué desea trabajar en un <i>call center</i> de cobranzas?	Las personas desean trabajar en un <i>call center</i> porque lo consideran una oportunidad para el crecimiento personal y profesional, porque los horarios son flexibles permitiendo seguir estudiando o tener tiempo para otras actividades.
¿Considera que podrá desarrollar una línea de carrera en el <i>call center</i> de cobranza donde lo contraten?	Cinco de seis participantes del focus indicaron que no desarrollarían una línea de carrera por los comentarios que han escuchado por parte de compañeros y familiares. El 6to participante indico que

	no podría responder ahora positiva o negativamente dado que no tiene información suficiente para decidir.
<p>¿Cómo le gustaría que fuese la cultura organizacional en un <i>call center</i> motivado y así cumplir tus metas? ¿Considera que los <i>call centers</i> son flexibles en cuanto a los horarios de trabajo?</p>	<p>La cultura debería ser divertida, donde se motive todos los días a los trabajadores a cumplir sus objetivos. También indican los participantes que les gustaría aprender de sus supervisores ya que consideran que su experiencia es valiosa en su proceso de aprendizaje. Por otra parte, les gustaría tener un espacio de trabajo cómodo y juvenil.</p> <p>Los <i>call centers</i> ofrecen diversidad de horarios, <i>full time</i>, <i>part time</i> sin embargo estos horarios no son flexibles, es decir, no es posible hacer variantes durante la semana.</p>
<p>¿Considera una buena idea de negocio la creación de un <i>call center</i> de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad? Esta nueva empresa basará su gestión tanto en sus clientes como en su personal.</p>	<p>Los participantes apoyan la idea de negocio planteada, porque encuentran en ella la oportunidad de un trabajo estable debido a las mejoras que trae consigo una cultura organizacional como capacitaciones, flexibilidad de horario para aquellos que estén estudiando o tengan planes de hacerlo y oportunidades laborales.</p>

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados de la investigación cuantitativa (encuesta)**

A continuación, se presentan los datos extraídos de la aplicación de la encuesta como instrumento de recolección de información a 383 empleados de diferentes *call center*. Para la primera etapa del cuestionario se estableció como objetivo conocer los rasgos más importantes de los empleados; entre ellos sus edades y el tiempo que poseen laborando en los *call center*, dicha información se resume así:

**a) Grupo de edad**

A la pregunta sobre el grupo de edad al que pertenecen, el 66% de los encuestados (253) contestó que se ubica en el grupo que comprende las edades de 18 a 29 años; mientras que el 31% de las personas (119) respondieron que estaban entre 30 y 39 años de edad.

Tabla 10

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cuál es tu grupo de edad?*

Alternativa	Frecuencia	%
18 – 29 años	253	66
30 – 39 años	119	31
40 – 49 años	11	3
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**b) Tiempo en el puesto de trabajo**

De la tabla mostrada a continuación se puede extraer que el 49% de los encuestados (189) tiene menos de tres meses en su puesto de trabajo. Mientras que el 38% (145) respondió que tiene menos de seis meses laborando en su puesto de trabajo en los *call centers*.

Tabla 11

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto de trabajo?*

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de tres meses	189	49
Menos de seis meses	145	38
Seis meses a un año	19	5
Un año a dos años	23	6
Más de dos años	7	2
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### c) Horario de trabajo

Para la interrogante sobre el horario de trabajo, el 52% de los encuestados (199) manifestó que se siente insatisfecho con ese aspecto; sin embargo, un 22% (85) se siente neutral; ello se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 12

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto al horario de su trabajo?*

Alternativa	Frecuencia	%
Muy satisfecho/a	23	6
Satisfecho/a	65	17
Neutral	85	22
Insatisfecho/a	199	52
Muy insatisfecho/a	11	3
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### d) Sueldo, incentivo y bonos percibidos

A la pregunta sobre cómo se sentían en relación con el sueldo, incentivo y bonos percibidos por sus trabajos, el 39% de los empleados (149) señaló estar insatisfecho.

Tabla 13

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto al sueldo, incentivo y bonos que percibe en su trabajo?*

Alternativa	Frecuencia	%
Muy satisfecho/a	30	8
Satisfecho/a	62	16
Neutral	21	5
Insatisfecho/a	149	39
Muy insatisfecho/a	121	32
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### e) Cultura o ambiente laboral

Para este aspecto, un 43% de los encuestados (164) manifestó sentirse insatisfechos; mientras que un 30% (115) indicó estar muy insatisfechos con la cultura o ambiente laboral de sus trabajos.

Tabla 14

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Cómo se siente con respecto a la cultura o ambiente laboral de su trabajo?*

Alternativa	Frecuencia	%
Muy satisfecho/a	29	8
Satisfecho/a	54	14
Neutral	21	5
Insatisfecho/a	164	43
Muy insatisfecho/a	115	30

<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia

**f) Importancia del trabajo**

- a. Para la pregunta sobre si su trabajo era importante dentro de la empresa, el 70% de los encuestados (198) indicó que efectivamente sí lo era. Ello se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	198	70
No	85	30
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**g) Trabajo rutinario**

Para la pregunta sobre si los encuestados consideraban que sus trabajos eran rutinarios, un 63% (241) si sienten que lo son; mientras que el 37% (142) indicó que no, sus trabajos no eran rutinarios:

Tabla 16

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que su trabajo es rutinario?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	241	63

No	142	37
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **h) Habilidades, herramientas y materiales necesarios**

A la encuestados se les consultó sobre si poseían las habilidades, herramientas y materiales adecuados para realizar correctamente su trabajo y se obtuvo que un 94% (360) de los empleados efectivamente considera poseer lo necesario para efectuar un buen trabajo.

Tabla 17

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que posee las habilidades, herramientas y materiales adecuados para realizar correctamente su trabajo?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	360	94
No	23	6
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **i) Condiciones negativas en el desempeño laboral y productividad**

Para la interrogante sobre si las condiciones incómodas como el calor, frío, ruido y contaminación afectaban negativamente su desempeño laboral y productividad, un 97% de los encuestados (372) manifestó que efectivamente estas condiciones eran perjudiciales. Tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 18

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que las condiciones incómodas como el calor, frío, ruido y contaminación afectan negativamente su desempeño laboral y productividad?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	372	97
No	11	3
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### j) Comunicación entre el personal

A los encuestados se les consultó si la comunicación entre el personal del *call center* influía positivamente en su motivación y por ende en su productividad, obteniendo que un 97% (373) señaló que efectivamente la comunicación si afectaba en la motivación y productividad de su trabajo.

Tabla 19

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que la comunicación entre el personal del call center influye positivamente en su motivación y por ende en su productividad?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	373	97
No	10	3
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### k) Reconocimiento por su trabajo

En relación a este aspecto, el 94% de los encuestados (359) consideró que recibir reconocimientos por su trabajo maximiza sus niveles de productividad.

Tabla 20

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que recibir reconocimientos por su trabajo maximiza sus niveles de productividad?*

Alternativa	Frecuencia	%
-------------	------------	---

Si	359	94
No	24	6
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **l) Apoyo en el desempeño laboral**

De la tabla mostrada a continuación se puede extraer que el 97% (372) de los encuestados consideró que el apoyo que le brinda su jefe es fundamental para su desempeño laboral.

Tabla 21

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que el apoyo que le brinda su jefe es fundamental para su desempeño laboral?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	372	97
No	11	3
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **m) Pago puntual del salario, incentivo y bonos**

De la tabla mostrada a continuación se puede extraer que el 100% de los encuestados (383) consideró que efectivamente el pago puntual del salario, incentivo y bonos reduce los altos índices de rotación de personal en la empresa.

Tabla 22

*Distribución descriptiva y porcentual según la apreciación de los encuestados en cuanto a la siguiente interrogante: ¿Considera que el pago puntual del salario, incentivo y bonos te motiva continuar trabajando en la empresa?*

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	383	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Estimación de la demanda

Se puede hacer alusión al hecho de que la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), a través de la publicación en su página web de estadísticas de información financiera de las entidades bancarias en el país, estima que a junio de 2018 los créditos de consumo y tarjetas de crédito colocados del sistema bancario ascienden a 61,845 millones de soles con un índice de morosidad de 4,15%.

Asimismo, a través de una revisión documental se pudo conocer que el sistema bancario del Perú está constituido por un total de 17 bancos, de los cuales todos menos el Banco Central de Reserva (BCR) cuentan con cartera de deuda vencida. Por esta razón se puede considerar que se cuenta con un mercado potencial de 16 entidades.

Así mismo, el mercado efectivo está compuesto por aquellos bancos considerados por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2018) como bancos con clasificación A y B según sus instrumentos representativos; por lo que el mercado objetivo del presente proyecto estará constituido por las 14 entidades bancarias con presencia nacional (Ver Anexo 10), mismos que distribuyen su portafolio de cartera de morosidad entre 4 y 6 organizaciones de cobranzas mensualmente, dependiendo de su tamaño y de la cartera que posee.

En el mismo contexto, de las 14 entidades que conforman al mercado usan los servicios de una empresa externa de *call center* para realizar sus operaciones de cobro de la deuda vencida en el segmento de consumo y tarjeta de créditos, siempre que esta cumpla con ciertas características y beneficios, como lo son: (a) precio atractivo, (b) operatividad eficiente, (c) atención personalizada a los clientes y (d) generación actualizada de reportes de recuperación.

Tomando en cuenta los datos anteriormente expuestos, resulta necesario obtener el porcentaje de crecimiento anual de la deuda vencida en los segmentos de

consumo y tarjeta de créditos, de tal manera que se pueda hacer proyecciones de los años futuros. Llegado a este punto, resulta necesario calcular la proyección de la deuda vencida de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, para dicha estimación vamos a usar las ecuaciones de las líneas de tendencias de la figura 9 y figura 10.

Tabla 23

*Proyección de la deuda vencida (expresada en millones de soles)*

Bancos					
2018	2019	2020	2021	2022	2023
2,563.75	3,014.10	3,317.89	3,634.32	3,963.37	4,305.05

Fuente: Elaboración propia

Para culminar, estos datos representan la demanda total para el horizonte de estudio de 5 años, cifras a las cuales deberá aplicársele el porcentaje que se le asigne al Centro de Soluciones Telefónicas (CST) del total (10% como objetivo propuesto en el plan de marketing), posteriormente se tiene que multiplicar el resultado por el porcentaje estimado de recuperación de la cartera asignada (1,25% información que se obtuvo de la investigación de mercado) y por último se aplicará el porcentaje de precio por servicio (20% según lo propuesto en el plan de marketing) para obtener el ingreso total por servicio. Como ejemplo, vamos a aplicar la siguiente fórmula:

$$Ingreso = [(C \times CA) \times R] \times P$$

Donde:

C = Cartera de deuda vencida

CA = Porcentaje de cartera de deuda vencida asignada al *call center*

R = Porcentaje de Recuperación estimado de la cartera asignada

P = Precio del servicio

Se tiene una deuda vencida de 2,563.75 soles, el cual le asigna el 10% de dicho monto al *call center*, quien estima que podrá recuperar 1,25% de esta cantidad, para lo cual aplicará un precio por servicio del 20% (considerando que existe un porcentaje de descuento del 1% en caso de no cumplir con la meta fijada por la entidad bancaria; el *call center* estima que existe un 50% de probabilidades de cumplir con la meta establecida, por lo tanto, se obtiene un precio promedio de 20%). Con estos datos se procede a calcular los ingresos provenientes del contrato durante el año 2019.

$$\text{Ingreso} = [(2,563.75 \times 10\%) \times 1,25\%] \times 20\% \text{ millones de soles}$$

$$\text{Ingreso} = 0.64 \text{ millones de soles}$$

Igualmente es importante destacar que la cartera de morosidad de las entidades bancarias a nivel nacional es bastante amplia, y debido a ello asignan de sus portafolios entre 15-25% a diversas empresas mensualmente, dependiendo de su antigüedad, experiencia y efectividad.

#### **4.4. Conclusiones de la investigación de mercado**

- En relación con las características que el *call center* de cobranza debe presentar para que los bancos contraten sus servicios, es que cuenten con colaboradores con experiencia, capacitados y con tecnologías que aseguren la gestión de cobranza.
- Para que una entidad bancaria contrate los servicios de un *call center* de cobranza, este debe poseer las siguientes características: (a) contar con experiencia en la gestión de cobranza de deuda vencida, (b) disponer de plataformas adecuadas y modernas, (c) estar conformado por colaboradores capacitados y altamente calificados de acuerdo a cada puesto de trabajo que se vaya a desarrollar.
- Los servicios ofrecidos por un *call center* de cobranza deben cumplir con los siguientes atributos: (a) Contar con un equipo de inteligencia que garantice una gestión eficiente de sus clientes, (b) contar con procesos de gestión ordenados, (c) mantener una adecuada cultura organizacional y (d) baja rotación de personal.
- Los gerentes de Cobranzas de las diferentes entidades bancarias manifestaron estar de acuerdo con la idea de negocio sobre la creación de una empresa de *call center* enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad.
- Los colaboradores encuestados consideraron que el pago puntual del salario, incentivo y bonos los motivan a continuar trabajando en la empresa, también que el apoyo que le brinda su jefe es fundamental para su desempeño laboral y por último el hecho de recibir reconocimientos por su trabajo maximiza sus niveles de productividad en sus funciones en los *call centers*.

## **Capítulo V. Análisis Estratégico**

En el presente capítulo se presentan la misión y visión del *call center* de cobranza se muestra como idea de negocio. También se destacan los objetivos estratégicos, así como la estrategia del negocio y demás aspectos necesarios para efectuar un correcto análisis estratégico.

### **5.1. Misión**

Prestar un servicio basado en altos estándares de calidad, que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por medio de un personal especializado, motivado y comprometido en el servicio de la gestión de cobranza a través de soluciones rápidas, eficientes y eficaces, mediante el uso de la más moderna tecnología.

### **5.2. Visión**

Ser reconocido como un *call center* líder de cobranza tanto por la eficiencia en la recuperación de la morosidad como por contar con un personal comprometido con estándares de calidad y atención al cliente, líderes en innovación de servicios a ofrecer, beneficiando con ello el mercado laboral en el Perú.

### **5.3. Objetivos estratégicos**

- Lograr un flujo de caja positivo al final del segundo año de operatividad del negocio.
- Lograr en un año una participación 10% de cuota de mercado.
- Lograr el posicionamiento relacionado a los atributos como empleador siendo uno de los mejores sitios para trabajar y poder captar a jóvenes de 18 a 39 años.

### **5.4. Estrategia del Negocio**

En el capítulo anterior los autores de esta tesis han desarrollado los análisis del entorno y han propuesto la utilización de la estrategia de posicionamiento estratégico, con el fin de diferenciarse de sus competidores y darle un valor añadido al servicio y así poder satisfacer la demanda de nuestros clientes.

Según Porter (1996), el posicionamiento estratégico, nace de entender la necesidad como empresa desea satisfacer y que espera obtener el cliente como comprador de nuestro servicio. Los autores de esta tesis proponen como elemento diferenciador ofrecer a los clientes un mayor recupero de la cuenta por encima del promedio del mercado, esto lo lograrían enfocándose en una mayor productividad lograda por la baja rotación de su personal.

En una primera etapa, el crecimiento se logra captando nuevos clientes, y para poder captar a estos es necesario generar confianza en la contratación del servicio. Como segunda etapa es el aseguramiento de la rentabilidad, para lograr la viabilidad del plan buscando la sostenibilidad del negocio, la propuesta de diferenciación desarrollada busca la alta productividad a razón de existiría una baja rotación del personal.

### **5.5. Fuente generadoras de ventajas competitiva**

Para que la empresa pueda generar valor a largo plazo debe desarrollar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este plan como estrategia debe ser dinámica en el tiempo para adaptarse a las condiciones del mercado.

#### **Propuesta de valor**

Se busca optimizar la gestión de cobranzas que existe en el mercado para maximizar la recuperación de dinero, garantizando un nivel de producción regular a lo largo del año que ayude a nuestros clientes a cumplir sus objetivos.

El servicio a ofrecer en el *call center* denominado Centro de Soluciones Telefónicas (CST, de ahora en adelante) estará enfocado a satisfacer las necesidades de la gestión de cobranzas de los clientes y estará enfocado en presentarle a estos un servicio de calidad en donde prevalezca la cultura organizacional y se evidencie altos niveles de productividad por parte del personal que labore en dicha organización. De esta manera, el servicio que se ofrecerá proveerá al mercado peruano otra opción al sector financiero que le permita recuperar la deuda vencida a través de Centro de Soluciones Telefónicas (CST).

#### **A. Segmentos de mercado**

La idea de negocios está orientada para atender al sector bancario con una cartera de clientes morosos, como se indicó en el capítulo 1, la morosidad en 10 años se ha incrementado de 1.27% a 3.04% con proyección a seguir aumentando.

## B. Canales y relación con clientes

Como empresa se propone tener una relación de confianza con nuestros clientes, lograr que ellos reconozcan a Centro de Soluciones Telefónica (CST) como una empresa de baja rotación y alta productividad.

Los principales canales de atención o contacto con clientes se darán a través de página web, contacto directo a través de reuniones en las oficinas de la empresa, cartas de presentación por correo, presentaciones en ANECOP (Asociación nacional de empresas de cobranzas del Perú), Cámara de Comercio y redes de contacto (*networking*).

Asimismo, la relación con los clientes se afianzará con las siguientes estrategias:

### Infraestructura:

- Mejorar la infraestructura tecnológica que permitirá dar la seguridad a nuestros clientes sobre el servicio que brindaremos.
- Tener una adecuada infraestructura para el asesor telefónico, para desarrollar sus funciones de manera adecuada.

### Recursos Humanos:

- Promover una cultura y ambiente de trabajo de bienestar además de beneficios para nuestros colaboradores, que generen mejores resultados en las cobranzas.
- Reducción de rotación de personal para asegurar el cumplimiento de cumplimiento con las metas del cliente.

### Comercial:

- Mantener una comunicación constante y oportuna con nuestros clientes.
- Conseguir cartas de recomendación de empresarios reconocidos, para conseguir clientes.

## C. Recursos, procesos y socios clave

Los recursos clave con los que debe contar para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor son:

#### Recursos Humanos:

- Recurso humano con experiencia en las operaciones y que tenga conocimiento del sector.
- Capacitar constantemente al personal para reducir la curva de aprendizaje buscando la excelencia en la gestión de cobranzas.
- Realizar reuniones de evaluación de desempeño y retroalimentación con la finalidad de identificar puntos de mejora que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos por los clientes.

#### Infraestructura:

- Base de datos telefónica para asegurar los niveles de contacto adecuados que permita realizar una gestión de cobranzas.
- Software discador de llamadas predictivo que va permitir ser más eficientes en la gestión de cobranzas.
- Tener una adecuada infraestructura, que permita que los colaboradores se sientan cómodos, seguros y a gusto con su ambiente de trabajo.

#### Operaciones:

- Realizar atención y soporte diario a los clientes que permita crear un vínculo de confianza con el objetivo de fidelizarlos.
- Generar compromisos de pago y recuperar dinero de manera diaria con la finalidad de cumplir con la meta establecida por los clientes.

Finalmente, se debe desarrollar relaciones con los principales proveedores que nos permita cumplir los objetivos de la propuesta valor. Los principales proveedores identificados son: proveedores de equipos de cómputo, proveedores de agentes telefónicos, proveedores de servicio de internet y telefonía, proveedores de software de discado de teléfono, proveedores de *mailing* y finalmente proveedores de reclutamiento y selección de personal.

#### **Fuentes de ingresos y costos**

Las fuentes de ingreso principalmente serán por comisiones de las cobranzas realizadas, esta será por tarifa fija que se desarrollará en el capítulo de marketing. La estructura de costos estará compuesta principalmente por costos fijos (planillas, local e infraestructura, servicios básicos, impuestos municipales, licencia de software, otros

gastos), y costos variables (comisiones, proveedor de búsqueda de teléfonos, software de discado, proveedor de mensajería).

## Modelo Canvas

La Figura 21 describe gráficamente el modelo de negocio propuesto.

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
Proveedor de Equipos Proveedor de Búsqueda de Telefonos Proveedores de VOIP Proveedores de software de Discado de telefonos (Discador) Proveedores de Envío de Mensajería Proveedores de reclutamiento y selección de personal	Realizar atención y soporte diario a los clientes Generar compromisos de pago diarios. Recuperar dinero todos los días. Capacitar constantemente al personal Realizar reuniones de revisión de desempeño  <b>Recursos Clave</b> Recurso humano clave en las áreas de Bases de datos de Telefonos de Discador de llamada predictivo Recurso humano que conozca del Infraestructura (Local, mobiliario,	<b>CARACTERÍSTICAS:</b> Buscamos optimizar la gestión de cobranzas que existe en el mercado para maximizar la recuperación de dinero, garantizando un nivel de producción regular a lo largo del año que ayude a nuestros clientes a cumplir sus objetivos.	Trataremos de conseguir cartas de recomendación de nuestros empleadores para conseguir ingresar a diversas Benchmarking en indicadores de desempeño con la competencia Mejora en la infraestructura tecnológica que permita dar la seguridad a nuestros clientes sobre el servicio que brindaremos Garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos con nuestros clientes Comunicación constante y de manera oportuna a las solicitudes del cliente.  <b>Canales de Distribución</b> Pagina Web Facebook LinkedIn Cartas de Presentación por Correo Presentaciones en ANECOP (Asociación nacional de empresas) Camara de comercio Redes de contacto (networking)	* BANCOS * FINANCIERAS * ASEGURADORAS  Nuestros clientes son los bancos, financieras, aseguradoras que
<b>Estructura de Costos</b> Los costos principales son: <b>Costos Fijos:</b> Planillas Local e Infraestructura Servicio de Luz/Agua /Internet Municipalidad Licencias de software Otros Gastos		<b>Flujos de Ingresos</b> <b>PRECIO POR RECUPERO (VARIABLE)</b> * Pago por cobranzas realizadas. <b>PRECIO POR HORA POSICION</b> * Precio Fijo  <b>PRECIO FIJO</b> * Ajustable al volumen * Ajustable a las características del servicio * Ajustable al Segmento	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	

Figura 21. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

## Lienzo Estratégico

Este método muestra un esquema práctico para identificar los factores críticos de éxito (FCE) para el Centro de Soluciones Telefónicas (CST); por lo que se aplicó una serie de preguntas a los gerentes de los bancos en la entrevista en la investigación cualitativa, para conocer la valoración en cuanto a dichos factores (Ver Anexo 07). Los autores de esta tesis presentan una lista de variables recogidas de las entrevistas que se realizó a los gerentes de lo que consideran características importantes y más significativas, las cuales se tabulo en el siguiente cuadro:

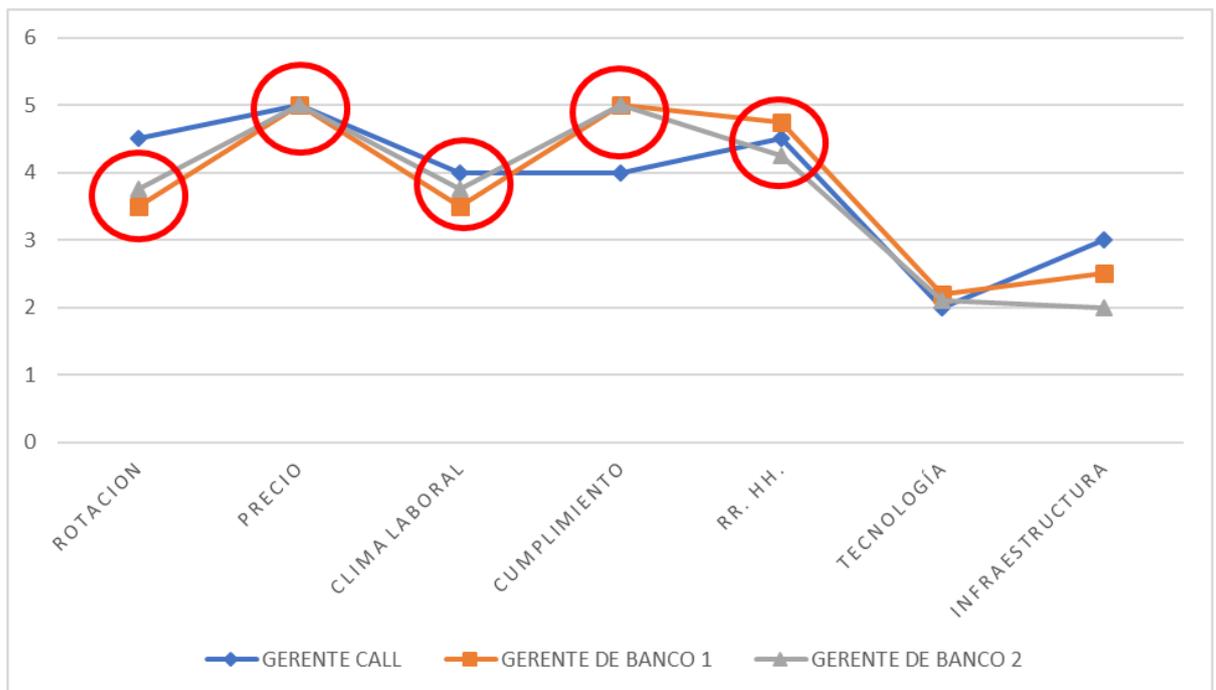


Figura 22. Lienzo Estratégico de *call center*

Fuente: Elaboración propia

Según la Figura 22, los autores de esta tesis han decidido elaborar los FCE del mercado en función de la valoración realizada por los gerentes de los bancos en las entrevistas realizadas. De este análisis se observó que los gerentes valoran como un valor importante en los *call center*: (a) Rotación, (b) Precio y (c) Cultura Organizacional.

## 5.6. Conclusiones del capítulo

- La estrategia del Centro Solucione Telefónicas (CST) se basará en ofrecer a los clientes un mayor recupero de la deuda vencida por encima del promedio del mercado, enfocándose en una mayor productividad lograda por la baja rotación de su personal.
- Del análisis realizado en el capítulo III, se ha identificado que Lima ocupa el primer lugar en el porcentaje de población con secundaria, Arequipa tercer lugar y Moquegua cuarto lugar según la Figura 17, se puede mencionar que Moquegua cuenta con una población juvenil desempleada de 18.5% que lo sitúa como la segunda región con este índice más alto según Figura 20, por

otro lado, Arequipa ocupa el primer lugar de la ciudad con disponibilidad de servicios financieros, seguido de Lima y Moquegua en octavo lugar según Figura 14; a nivel poblacional en el rango de edad de 18-39 años Lima ocupa el primer lugar, Arequipa séptimo lugar y penúltimo Moquegua según Tabla 6. Respecto a concentración de *contac center*, Lima cuenta con el mayor porcentaje (Según figura 18) dejando como alternativas a otras ciudades; por todo lo identificado se puede determinar cómo opciones de localización a las ciudades de Lima, Arequipa y Moquegua.

## **Capítulo VI. Plan de Negocio**

En el presente capítulo se presenta el Plan de Negocio, luego de haber realizado el análisis integral del negocio de los *call centers* en el Perú, así como sobre las experiencias en países en los cuales esta industria ha mostrado un notable desarrollo.

### **6.1. Plan de Marketing**

En este plan se desarrollará las estrategias necesarias para lograr un posicionamiento como empresa que refleje la ventaja competitiva del Centro de Soluciones Telefónicas CST frente a los demás competidores. Además, se desarrollará una estrategia de segmentación y marketing mix para lograr los objetivos establecidos.

#### **Objetivos**

El objetivo general de este plan es lograr obtener ingresos mensuales mayores a 250,000 soles.

#### **Objetivos Cualitativos**

- a) Posicionar al Centro de Soluciones Telefónica (CST) como una empresa altamente productiva y con bajos niveles de rotación.
- b) Posicionar al Centro de Soluciones Telefónicas (CST) como una empresa con tecnología moderna para realizar una gestión de cobranza, transparente con sus procesos e información sobre su gestión, con infraestructura moderna, con personal bien capacitado y comprometido con la empresa para lograr los objetivos establecidos por sus clientes.
- c) Lograr la fidelización de los bancos a través de la proyección de una imagen que refleje un trabajo altamente productivo y eficaz.

#### **Objetivos Cuantitativos**

- a) Alcanzar una utilidad bruta mayor a 25%.
- b) Alcanzar a tener asignado un 10% de toda la deuda vencida del sistema financiero.
- c) Establecer un precio que permita obtener una utilidad neta mayor al 10%.
- d) Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes mayor al 90%.

### 6.1.1. Estrategia de Segmentación

Con el fin de segmentar al público objetivo según la propuesta de negocio planteada, se hizo conveniente conocer en primer lugar que cantidad de entidades bancarias poseen cartera de clientes con deuda vencida; por lo que se presenta la siguiente tabla:

Tabla 24

*Relación de bancos y tipos créditos de consumo vencidos por banco*

<b>Tipo de crédito</b>			
<b>Banco</b>	<b>Revolvente</b>	<b>No Revolvente</b>	<b>Total</b>
B. de Crédito del Perú	192,348	159,508	351,856
Interbank	197,831	112,518	310,349
Scotiabank Perú	132,958	165,438	298,396
B. Falabella Perú	236,270	12,232	248,502
B. Continental	43,228	78,905	122,133
B. Ripley	30,848	31,486	62,334
B. Financiero	36,716	21,116	57,832
B. Cencosud	45,651	0	45,651
B. Azteca Perú	5,150	28,050	33,200
B. Interamericano de Finanzas	14,980	18,091	33,071
B. de Comercio	135	21,215	21,350
Mibanco	0	16,172	16,172
B. GNB	2,338	9,756	12,094
<b>Total</b>	<b>938,454</b>	<b>674,488</b>	<b>1,612,942</b>

Fuente: SBS (2018)

Elaboración propia

Con los datos mostrados anteriormente se procedió a determinar los diferentes mercados a los cuales el plan de negocio estaría dirigido:

- **Mercado Potencial:** De la tabla 24 se muestra un total de 14 bancos como clientes potenciales a los cuales el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) podría atender para gestionar su portafolio moroso.
- **Mercado Objetivo:** Tomando como punto de partida la información publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros SBS detallada en la tabla 24, se agrupa a los bancos de acuerdo a la distribución de Pareto (80-20) donde el

segmento 1, agrupa a los bancos que concentran el 80% del total de la deuda del sistema financiero. Segmento 2, los bancos que agrupan el 20% restante de la deuda del sistema financiero. En ese sentido, se identifican a 5 bancos que representan el 82.5% del total de la deuda vencida en el sistema financiero (Banco de Crédito del Perú, Interbank, BBVA Continental, ScotiaBank, Banco Falabella) los cuales serán considerados como los clientes finales del proyecto. A través de la investigación cualitativa empleada se conoció que las personas decisoras para contratar a una empresa de *call center* son: Gerente de cobranzas, Subgerente de estrategia de cobranzas, Subgerente de Eficiencia, Gerente de canales externos.

### 6.1.2. Estrategia de Posicionamiento

A través de la investigación cualitativa se identificó los principales atributos que se consideran al momento de contratar un *call center* son: contar con un equipo de inteligencia que garantice una gestión eficiente de sus clientes, contar con procesos de gestión ordenados, son aquellos procesos que mantienen una secuencia lógica de acuerdo al flujo de trabajo a realizar, mantener una adecuada cultura organizacional y baja rotación de personal. En la figura 5 se observa que los niveles de rotación de las empresas competidoras superan el 10% mensual por lo que el posicionamiento será transmitir un mensaje de alto nivel de productividad y bajo nivel de rotación a través de incentivos a los colaboradores que motiven su permanencia en el Centro de Soluciones Telefónicas (CST), estos incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, de tal forma que estos ayuden a mantener al personal motivado para lograr tener altos niveles de productividad. De esta forma, el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) deberá ser reconocido como un *call center* con las siguientes características:

- **Doble propósito:** El *call center* se diferenciará de su competencia por ser una empresa dedicada no solo a la gestión de cobranza; sino que es una entidad que busca crear un ambiente laboral adecuado, de tal forma que, los colaboradores se sientan seguros, cómodos y valorados.
- **Comunicación abierta y Procesos transparentes:** El *call center* transmitirá a sus clientes seguridad y confianza dado que los procesos de gestión de cobranza serán totalmente transparentes, en este contexto seguridad hace

referencia a que los clientes tenga la certeza de que el Centro de Soluciones Telefónica (CST) siempre estará haciendo un trabajo adecuado, conforme los acuerdos establecidos a la firma del contrato; La confianza se construye a través de una comunicación directa entre el cliente y el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) con el fin de mantener siempre informado a los clientes sobre la gestión de cobranza realizada a sus deudores. Además, existirá una política de comunicación abierta donde el cliente y el CST podrán intercambiar ideas sobre la mejor forma de establecer tácticas para alcanzar los objetivos esperados por los clientes.

### **6.1.3. Estrategia de Producto**

Se desarrollará las estrategias de producto necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

#### **Objetivos**

- a) Desarrollar las características y atributos del servicio brindado.
- b) Lograr un índice de satisfacción de los clientes mayor al 90%.

#### **Desarrollo**

El servicio de cobranza a través de empresas de *call center* existe desde hace más de 10 años en el Perú. De acuerdo a la figura N° 3 que se presentó en el capítulo 1, las empresas que brindan el servicio de cobranzas representan el 20% del total de empresas de *call center*. En el capítulo de investigación del sector se identifican 16 empresas que brindan el servicio de cobranzas, estas empresas ofrecen sus servicios con personal capacitado, con tecnología adecuada sin embargo la mayoría de estas empresas tienen altos índices de rotación tal como muestra la figura N° 5, por lo que no solo se ofrecerá utilizar una tecnología adecuada para realizar la cobranza, sino el servicio contará con las siguientes características:

- a) Personal especializado en el servicio de cobranza a lo largo de todo el proceso de cobranza.
- b) Discador telefónico que permita optimizar el flujo de llamadas.
- c) CRM *Score* que permita realizar una adecuada gestión de cobranzas por los asesores telefónicos.

- d) Servicio de multicanalidad (*sms, mailing, ivr*)
- e) *Website* donde los clientes podrán visualizar los indicadores de gestión de los deudores asignados. Estos indicadores podrán ser configurados a la medida de cada cliente.
- f) Formación interna continua
- g) Controles de calidad a lo largo de todo el proceso de cobranza
- h) Encuestas de calidad con clientes para identificar áreas de mejora

Los atributos del servicio será el diferenciador respecto a la competencia dado que se establecerán políticas de comunicación abierta entre la empresa y los clientes, política de recursos humanos que asegure atraer y retener talento humano para realizar una gestión de cobranza eficiente, política de transparencia en todos los procesos de gestión para que el cliente pueda realizar la trazabilidad de la gestión en cualquier parte del proceso de cobranza de esa forma se buscará transmitir un sentido de confianza y seguridad en nuestros clientes.

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST) tendrá el logotipo que se muestra a continuación para identificar su imagen empresarial y mostrar la esencia del negocio.



*Figura 23. Logotipo del call center*

Fuente: Elaboración propia

Este logotipo muestra tres elementos unidos que representan: (a) el elemento de color rosa, está conformado por los clientes del *call center* (entidades bancarias), siendo uno de los factores más importantes para el desarrollo empresarial; (b) el segundo elemento de color azul está conformado por los miembros del Centro de Soluciones Telefónicas (CST), como intermediarios en la gestión de cobranzas (talento humano capacitado y calificado para esta gestión), y (c) el tercer elemento de

color naranja conformado por aquellas personas deudoras a quienes los asesores telefónicos llaman para llevar a cabo la cobranza de la deuda vencida. Los tres elementos antes indicados están colocados sobre una línea que representa a su vez la transparencia, responsabilidad y compromiso de la empresa.

### Indicadores

- a) % de alcance de meta: Objetivo esperado 100%
- b) Número de reclamos derivados por los clientes a causa de una inadecuada gestión de cobranza: Objetivo esperado 0 reclamos
- c) % Satisfacción del cliente por las características del servicio: Objetivo esperado mayor a 90%.

#### 6.1.4. Estrategia de Precios

Se desarrollará las estrategias de precios necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

### Objetivos

- a) Identificar el precio que se cobraría por los servicios de cobranza a clientes del segmento 1 para alcanzar una utilidad bruta mayor al 25%.
- b) Identificar el precio que se cobraría por los servicios de cobranza a clientes del segmento 1 para alcanzar una utilidad neta mayor al 10%.

### Desarrollo

Se realizó un análisis de estructura de costos para establecer el precio ideal y así cumplir con los objetivos esperados. En la Figura 24 se muestra la información de estimación de ingresos por año considerando un precio de 20%. Por otro lado, en la Figura 25 se detalla el estado de GyP para el proyecto considerando un precio de 20%.

Se verifica que considerando un precio de 20% se podría alcanzar el objetivo de utilidad bruta mayor al 25% y utilidad neta mayor al 10%.

Presupuesto de Ingresos Totales						
Ingresos por Cliente	2019	2020	2021	2022	2023	
Ingreso por Servicios	S/ 3,690,996	S/ 4,286,354	S/ 4,977,743	S/ 5,780,653	S/ 6,713,072	
<b>Ingreso Total</b>	<b>S/ 3,690,996</b>	<b>S/ 4,286,354</b>	<b>S/ 4,977,743</b>	<b>S/ 5,780,653</b>	<b>S/ 6,713,072</b>	

Figura 24. Ingresos estimados

Fuente: Elaboración propia

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado 2019 - 2023

Estado de Ganancias y Pérdidas	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Servicios	S/ 3,690,996	S/ 4,286,354	S/ 4,977,743	S/ 5,780,653	S/ 6,713,072
(-) Costo por Servicio	-S/ 1,812,768	-S/ 1,833,324	-S/ 1,857,196	-S/ 1,884,918	-S/ 1,917,112
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 1,878,228</b>	<b>S/ 2,453,030</b>	<b>S/ 3,120,547</b>	<b>S/ 3,895,734</b>	<b>S/ 4,795,960</b>
(-) Gastos Administrativos	-S/ 1,026,315	-S/ 1,029,915	-S/ 1,033,623	-S/ 1,037,442	-S/ 1,041,376
(-) Gastos de Marketing y Ventas	-S/ 92,158	-S/ 94,923	-S/ 97,770	-S/ 100,704	-S/ 103,725
(-) Depreciación Activo Fijo	-S/ 58,670				
(-) Amortización Activo Intangible	-S/ 13,691				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/ 687,395</b>	<b>S/ 1,255,832</b>	<b>S/ 1,916,793</b>	<b>S/ 2,685,228</b>	<b>S/ 3,578,499</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>S/ 687,395</b>	<b>S/ 1,255,832</b>	<b>S/ 1,916,793</b>	<b>S/ 2,685,228</b>	<b>S/ 3,578,499</b>
(-) Impuesto Sobre la Renta	-S/ 202,781	-S/ 370,470	-S/ 565,454	-S/ 792,142	-S/ 1,055,657
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/ 484,613</b>	<b>S/ 885,361</b>	<b>S/ 1,351,339</b>	<b>S/ 1,893,086</b>	<b>S/ 2,522,842</b>
<b>% Utilidad Neta</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>	<b>37%</b>	<b>51%</b>	<b>68%</b>

Figura 25. Estado de GyP del proyecto

Fuente: Elaboración propia

En este punto resulta de suma importancia resaltar que el precio del servicio ofrecido por el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) será fijo, es decir, los ingresos serán directamente proporcional al monto recuperado del portafolio de deudores mensualmente; por ello tomando como referencia los precios o comisiones establecidas por las empresas competidoras se estableció que el CST cobrará el 20% de la deuda recuperada del portafolio moroso entregado por las entidades bancarias, además, a los clientes del segmento 1, se otorgará 1 mes de marcha blanca donde el CST asumirá los costos de operación.

La comisión de 20% se determina realizando un análisis comparativo entre la comisión que el cliente pagaría más el costo de oportunidad (monto que los otros *call center* dejarían de cobrar). Para explicar el ejercicio se detalla en la tabla N° 26 los costos en comisiones, los montos recuperados por cada *call center* y el déficit de recupero respecto a su meta (costo de oportunidad). A continuación, se detalla cada variable a considerar en el análisis:

- a) Meta de recupero: Es establecido por el cliente
- b) Monto Recuperado: El total de deuda vencida cobrada por el *call center*

- c) Déficit: La diferencia entre la meta y el monto recuperado. Para efectos del análisis, este valor se considera como el costo de oportunidad.
- d) Comisión: El precio que establece cada *call center*.
- e) Monto a pagar: Monto a pagar a cada *call center* por el recupero de deuda realizado. Esto se calcula multiplicando la comisión por el monto recuperado.
- f) Costo total: Se calcula sumando el costo de oportunidad (déficit) más el monto a pagar a cada proveedor.

Tabla 25

*Análisis de fijación de Precio*

<i>Call Center</i>	<b>Meta de recupero</b>	<b>Monto recuperado</b>	<b>Déficit</b>	<b>Comisión</b>	<b>Monto a pagar</b>	<b>Costo total</b>
CST	100,000	100,000	0	20.00%	20,000	20,000
Servex	100,000	95,000	5,000	17,30%	16,435	21,435
Konecta	100,000	85,000	15,000	23.20%	19,720	34,720
Atento	100,000	88,000	12,000	15.70%	13,816	25,816
Martinez	100,000	90,000	10,000	14.80%	13,320	23,320

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que el Centro de Soluciones Telefónicas cumplirá con la meta asignada por el cliente, el costo final que los clientes incurrirán será menor a los de la competencia. Por tal razón el precio se establece un precio de 20%.

Para el segmento 2, dado que la participación de deuda que tienen estos bancos en el sistema financiero es menor al 20% la comisión será la misma (20%) sin embargo el CST implementará un convenio con alguno de estos clientes para iniciar operaciones donde se establecerá un periodo de marcha blanca por 3 meses donde los costos de operación serán asumidos por la empresa.

**Indicadores**

- a) Rentabilidad bruta considerando los precios del segmento 1 y 2

### **6.1.5. Estrategia de Distribución**

Se desarrollará las estrategias de distribución necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

#### **Objetivos**

- a) Definir la información que se compartirá con los clientes
- b) Definir los canales de comunicación con el cliente
- c) Lograr una satisfacción mayor al 90% de la información enviada a los clientes.

#### **Desarrollo**

Se coordinará la forma de comunicación que se tendrá entre el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) y el cliente. Se tienen 2 canales de comunicación a ofrecer: Comunicación directa a través de reuniones de trabajo en las instalaciones del cliente o en las instalaciones del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) donde a través de presentaciones se mostrará los avances de la gestión de cobranzas, las ventajas del servicio y cualquier otro anuncio que sea pertinente comunicar. El segundo canal será a través de correos y video llamadas donde se compartirá informes de avance en Excel, *dashboard* o reporte web a través de *Microsoft Business Intelligence*. Por otra parte, se podrá coordinar con los clientes la información y el formato a enviar a sus empresas, por ejemplo: el detalle de las gestiones realizadas a sus clientes, audios con las llamadas realizadas.

#### **Indicadores**

- a) Porcentaje de cumplimiento del acuerdo de servicios: envío del detalle de gestiones realizadas a los deudores. Objetivo 100%
- b) Porcentaje de cumplimiento del acuerdo de servicios: envío de audios de gestiones realizadas a los deudores. Objetivo 100%
- c) Porcentaje de calidad de la información registrada en los sistemas de los clientes. Objetivo 20%.

### 6.1.6. Estrategia de Comunicación

Se desarrollará las estrategias de comunicación necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

#### Objetivos

- a) Posicionar al Centro de Soluciones Telefónicas como una empresa altamente productiva y con bajos niveles de rotación de personal.
- b) Lograr una participación de mercado del 10%.
- c) Desarrollo

Con apoyo del área de operaciones y el Gerente de marketing se deberá programar un plan de comunicación directa con los clientes del segmento 1. Este plan se establecerá en 3 etapas:

Tabla 26

#### *Desarrollo del plan de comunicación*

Etapa	Estrategia
Etapa 1	Estrategia de comunicación de entrada al mercado
<b>Eventos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar eventos sobre temas que afecten la gestión de cobranza y donde el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) muestre soluciones que puedan mitigar el efecto de alguna regulación impuesta por INDECOPI o la SBS, por ejemplo: el tema “restricción de llamadas telefónicas a personas que no se tiene su consentimiento”. Aprovecharemos la asistencia de los clientes para ofrecer nuestros servicios al final de la charla.</li><li>• Realizar <i>webinars</i> relacionados a temas de cobranza y realizar invitación a los clientes para que puedan escuchar nuestra forma de gestión, con lo cual, se aprovechará la oportunidad de audiencia de los clientes para presentar el servicio.</li><li>• Participar de congresos, talleres y eventos relacionados a cobranzas donde se entregará a los clientes <i>merchandising</i> asociado con nuestro logo y nombre de</li></ul>	

la empresa.

**Material de apoyo / mailing**

- Realizar envío de correos con un *brochure* a las personas decisoras en la contratación de un *call center*.
- Enviar mensaje a las personas decisoras del segmento 1 sobre las ventajas competitivas de nuestro *call center* relacionado a las expectativas que espera leer cada decisor, por ejemplo: Gerente de cobranza, un mensaje sobre nuestra gestión eficiente, productiva con bajos niveles de rotación. Al Gerente de eficiencia, un mensaje sobre la tecnología que utilizamos en canales de contacto alternativos que ayudaría a reducir el gasto de nuestros clientes en el envío de *sms*, *mailing* e *ivr* a sus deudores, un mensaje al Gerente de Estrategia de cobranzas mostrando nuestros recursos analíticos y tecnología que les transmita seguridad.

**Visitas guiadas**

- Realizar invitaciones a nuestras instalaciones a los Gerentes de cobranza del segmento 1 para que puedan conocer la infraestructura y tecnología que utilizamos para realizar la gestión de cobranza.

Eta 2

Estrategia de Venta

**Eventos**

- Elaborar un *evento* de forma trimestral e invitar a los decisores a contratar un *call center* para conocer la operación, procesos, tecnología que se utilizará en la gestión de cobranza y presentar un breve resumen con estadísticas de la operación del Centro de Soluciones Telefónicas (CST).

**Material de apoyo / mailing**

- Enviar comunicación a los decisores de contratar un *call center* para buscar una reunión breve donde se pueda mostrar un resumen de los servicios que ofrece la empresa.
- Enviar comunicación a los clientes que asistieron al *evento* con propuesta de marcha blanca de 1 mes para probar nuestro servicio.

<p><b>Visitas guiadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar visitas en las oficinas de los clientes del segmento 1 para realizar una presentación breve sobre el Centro de Soluciones Telefónicas (CST).</li> </ul>	
<p><b>Seguimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas telefónicas recordatorias a los clientes que se visitaron para realizar seguimiento sobre la aceptación de la propuesta del Centro de Soluciones Telefónicas (CST).</li> </ul>	
Etapa 3	Estrategia de comunicación para fidelizar a los clientes
<p><b>Material de apoyo / <i>mailing</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a los clientes que en cada visita realizada se tendrá la presencia de los decisores del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) para escuchar las sugerencias de nuestros clientes y tomar acción sobre algunas oportunidades de mejora.</li> <li>• Comunicar a los clientes sobre los aprendizajes obtenidos en la gestión de su cartera con el objetivo de transmitir gran involucramiento y compromiso por parte del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) en mejorar continuamente su gestión de cobranza.</li> <li>• Comunicar a los clientes a través de correo o visitas presenciales que en caso no puedan visitar las instalaciones y desean conocer el avance de la gestión, lo pueden hacer a través de nuestro <i>website</i> o el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) puede ir hasta sus oficinas con la información solicitada.</li> <li>• Comunicar a los clientes de forma continua los resultados de satisfacción de nuestros colaboradores con la empresa, indicadores de rotación, indicadores de desarrollo de personal con el objetivo de transmitir que el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) es una empresa que valora a sus colaboradores y que tiene gran capacidad de atraer y retener a su personal.</li> <li>• Comunicar a nuestros clientes nuestros casos de éxito en proyectos</li> </ul>	

implementados como parte de la mejora continua con el objetivo de transmitir nuestra capacidad de innovación.

- Comunicar en reuniones con los clientes los cambios realizados en los procesos producto del *feedback* recibido con el objetivo de mostrar flexibilidad en nuestros procesos y que estamos abiertos a mejora continua.

### **Seguimiento**

- Enviar mensaje recordatorio de forma diaria con los avances sobre la gestión de cobranza realizada a través de excel, tableros de control o *dashboard*.
- Enviar a los decisores de las empresas regalos, en fiestas patrias, navidad, y cualquier otra fecha cívica importante.
- Saludar por su onomástico a los decisores de contratar un *call center* a través de un mail a nombre del Centro de Soluciones Telefónicas (CST).

### **Visitas guiadas**

- Programar visitas guiadas en las instalaciones del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) para que puedan ver cómo se desarrolla la operación.
- En cada visita entregar *merchandising* a los clientes que sea de gran utilidad en su trabajo diario, por ejemplo: memorias *usb* con el logo de la empresa, lapiceros, cuadernos, agendas, maletines para laptop.

### **Material tecnológico**

- Publicar en la *website* de la empresa los principales indicadores de gestión de la cartera asignada, para que los clientes puedan revisar desde su celular, casas u oficinas lo indicadores de gestión. De esa forma buscamos transmitir comunicación continua.
- Publicar desde la *website* un espacio dedicado para los clientes donde puedan realizar *feedback* sobre el servicio recibido.

## **Indicadores**

- a) Participación de deuda vencida asignada de todo el sistema financiero (%).
- b) Número de contratos nuevos.
- c) Número de renovaciones de contratos.
- d) Satisfacción de los clientes (%).
- e) Costos de comunicación directa.

### **6.1.7. Estrategia de Personas**

Se desarrollará las estrategias de personas para alcanzar los objetivos trazados.

## **Objetivos**

- a) Definir estrategias de capacitación al personal de la operación para realizar un servicio de calidad

## **Desarrollo**

Se coordinará con el área de recursos humanos un plan de capacitación para los asesores telefónicos, personal *back office*, personal de operaciones y personal de calidad que asegure que se brinde un servicio de calidad bajo los estándares establecidos por el cliente. Los temas a capacitar estarán relacionados con las funciones de cada puesto, de tal forma que se transmita al cliente la seguridad durante todo el proceso de cobranza, los colaboradores estarán capacitados y motivados por su trabajo. De esta forma se asegura que la gestión que realizan brinde una experiencia de servicio agradable a los deudores. Por lo tanto, la imagen de los clientes como empresa frente a sus deudores será positiva. En la tabla 56 se detalla un resumen de los temas a capacitar a las personas en el proceso de cobranza.

## **Indicadores**

- a) Número de reclamos de deudores por un mal servicio de cobranza:  
Objetivo 0 reclamos.

### **6.1.8. Estrategia de Procesos**

Se desarrollará las estrategias de procesos necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

#### **Objetivos**

- a) Identificar los procesos claves en la gestión de cobranza

#### **Desarrollo**

Del capítulo de operaciones se identifica 3 procesos clave o críticos en la gestión de cobranza:

- a) Planificación de gestión de cobranza
- b) Gestión de cobranza
- c) Post Venta

Se define como proceso crítico, aquel que, de haber una falla o error podría ocasionar reclamos por parte de los deudores ante la Superintendencia Banca y Seguros SBS o INDECOPI. Se confirmar la falla en el proceso podría ser motivo de sanción por parte del regulador. Por esa razón, estos procesos estarán constantemente auditados y monitoreados para asegurar que se realice una gestión de cobranza adecuada bajo los estándares de calidad esperado por el cliente. En el proceso de planificación se debe asegurar que se realice la carga, validación de datos y realizar los análisis pertinentes necesarios para asegurar un eficiente uso de recursos en la gestión de cobranza. El proceso gestión de cobranza es un proceso crítico porque es el momento de la verdad, es decir, es el momento donde los asesores telefónicos tratarán de persuadir a los deudores de pagar su deuda. El proceso de Postventa es donde se informa al cliente los acuerdos y condiciones de pago. Además, se realizará el seguimiento del cumplimiento de los pagos realizados por los deudores con el fin de dar por terminado la deuda que tiene con los clientes. De haber algún error en este proceso puede ser motivo de reclamo por parte de los deudores por lo que es vital ser muy cuidadoso al registrar esta información.

#### **Indicadores**

- a) Número de reclamos de clientes (bancos) por errores en los procesos de cobranza: Objetivo 0 reclamos

- b) Número de reclamos de deudores por un mal servicio en la gestión de cobranza: Objetivo 0 reclamos

#### **6.1.9. Estrategia de Physical Evidence**

Se desarrollará las estrategias de physical evidence necesarias para alcanzar los objetivos trazados.

##### **Objetivos**

- a) Elaborar un plan de mantenimiento preventivo que permita cambiar o reponer los equipos y/o mobiliario de la operación que se encuentran en mal estado.

##### **Desarrollo**

Se establecerá un plan con una lista de actividades a seguir para verificar que los equipos utilizados en la operación se encuentren en óptimas condiciones, por ejemplo: los auriculares funcionando correctamente, las pantallas tengan el brillo adecuado, los espacios o cubículos tengan las dimensiones adecuadas para los asesores telefónicos, las sillas se encuentren en óptimas condiciones, paredes limpias, oficinas limpias, baños limpios y con suministros suficientes para los colaboradores de la empresa. Este plan se realizará una vez por mes y estará a cargo del área de administración.

##### **Indicadores**

- b) Numero de equipo y/o mobiliario en mal estado no reportado en el plan de mantenimiento preventivo: Objetivo 0 equipos y/o mobiliario reportado.

#### **6.1.10. Presupuesto de marketing**

Se muestra el presupuesto de marketing para el plan de negocio, cabe señalar que el presupuesto indicado hace referencia a los costos de un solo cliente. Sin embargo, para el caso específico de los eventos, este aplica para todos los clientes del segmento.

Tabla 27

*Presupuesto de marketing*

Tipo de Táctica	Detalle	Frecuencia	Inversión (S/)
Eventos	Realizar Webinars	1 vez por mes	500
	Realizar Charla ejecutiva	1 vez por año	18,700
	Participar en talleres y/o congresos	1 vez cada 6 meses	8,000
	Realizar Conferencia	1 vez cada 6 meses	18,700
<b>Total</b>			<b>45,900</b>

Tipo de Táctica	Detalle	Frecuencia	Inversión (S/)
Material de apoyo / mailing	Comunicación por correo	22 veces por mes	64
	Elaboración de folletos	1 vez por semana	40
	Elaboración de presentaciones	1 vez por mes	56
	Realizar seguimiento telefónico	11 veces por mes	32
<b>Total</b>			<b>192</b>

Tipo de Táctica	Detalle	Frecuencia	Inversión (S/)
Visitas guiadas	Coordinar visita con clientes	2 veces por mes	16
	Regalar <i>merchadising</i> a clientes	2 veces por mes	80
	Visitar clientes	2 veces por mes	80
	Catering en la visita (6 personas)	2 veces por mes	300
<b>Total</b>			<b>476</b>

Tipo de Tática	Detalle	Frecuencia	Inversión (S/)
Seguimiento y fidelización	Llamar a clientes para hacer seguimiento a la firma del contrato	11 veces por mes	32
	Enviar correos a los decisores de los bancos	2 veces por mes	64
	Enviar regalos a los clientes en fecha cívicas	1 vez cada 6 meses	80
	Elaborar tarjeta de cumpleaños a clientes	1 vez por año	50
<b>Total</b>			<b>226</b>

Tipo de Tática	Detalle	Frecuencia	Inversión (S/)
Fidelización	Marcha Blanca	1 vez por cliente nuevo	191,500
<b>Total</b>			<b>191,500</b>

Fuente: Elaboración propia

Se detalla el costo de inversión de la marcha blanca a través del costo de ventas que se detalla en la Figura 26.

#### Cálculo Capital de Trabajo

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
Ingreso por Servicio	S/ -	S/ 300,141	S/ 322,102	S/ 313,317	S/ 304,533	S/ 301,605
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 300,141</b>	<b>S/ 322,102</b>	<b>S/ 313,317</b>	<b>S/ 304,533</b>	<b>S/ 301,605</b>
	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19
Costos Operativos						
MOD-Gastos de Personal (Sueldos)	S/ 109,800					
MOD-ESSALUD (9%)		S/ 9,882				
MOD-Gratificaciones (+1 Sueldo)						
MOD-CTS (Sueldo/2)					S/ 54,900	
Otros Costos Directos Operativos	S/ 9,000					
Costos Operativos	S/ 118,800	S/ 128,682	S/ 128,682	S/ 128,682	S/ 183,582	S/ 128,682
Gastos de Administración						
Personal Administrativo-Sueldo	S/ 50,850					
Personal Administrativo-ESSALUD		S/ 4,577				
Personal Administrativo-Gratificaciones						
Personal Administrativo-CTS					S/ 25,425	
Otros Gastos Administrativos	S/ 15,055					
Gastos de Administración	S/ 65,905	S/ 70,482	S/ 70,482	S/ 70,482	S/ 95,907	S/ 70,482
Gastos Ventas, Promoción y Marketing	S/ 6,794					
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 191,499</b>	<b>S/ 205,958</b>	<b>S/ 205,958</b>	<b>S/ 205,958</b>	<b>S/ 286,283</b>	<b>S/ 205,958</b>

Figura 26. Cálculo de capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

### **6.1.11. Conclusiones del capítulo**

- Se ha identificado que el plan de capacitaciones que se propone para el personal que está involucrado de manera directa con el proceso de cobranzas asegura la experiencia de un servicio agradable a los deudores.
- Se puede concluir que al involucrar al cliente mediante procesos transparentes y comunicación por parte del área marketing desarrollamos lazos de seguridad y confianza con los clientes.
- Se ha determinado que la propuesta de la gestión de cobranzas con enfoque reducción de rotación personal, el cual tuvo la aceptación por parte los gerentes de cobranzas que participaron de investigación de mercado, forma parte importante dentro de la estrategia posicionamiento y comunicación para la venta del servicio.

### **6.2. Plan de Operaciones**

En este plan se desarrollará las estrategias necesarias para poner en marcha la operación.

#### **Objetivos**

- a) Determinar la localización del proyecto
- b) Determinar los recursos humanos, tecnológicos y físicos a utilizar en el desarrollo de este proyecto.
- c) Determinar el tamaño de las instalaciones mínimas necesarias para poder operar.
- d) Elaborar el mapa de procesos por lo que operará el Centro de Soluciones Telefónicas.
- e) Elaborar el presupuesto de operación.

### **6.2.1. Estudio de localización**

#### **Localización**

La localización consiste en la determinación del lugar específico donde se establecerá el proyecto. En el capítulo N°5 se determinaron 3 provincias como posibles lugares para la selección de la ubicación más conveniente del local donde se desarrollará la operación de este proyecto. Las provincias propuestas son: (a) Moquegua, (b) Arequipa y (c) Lima. Para la localización se usará el método QFR que considera los factores relevantes que deben tener estas ciudades: (a) presencia de proveedores que brindan ancho de banda simétrico, (b) cantidad de empresas de *call center* que operan en la provincia, (c) cantidad de personas entre 18-39 años que integran la PEA, (d) Infraestructura óptima, (e) Precio alquiler del local adecuado, (f) Impuestos y seguros por debajo del promedio.

#### **Determinación de la localización óptima**

Para la determinación de la localización óptima se hizo necesario aplicar el método cualitativo por puntos, el cual consiste en elegir primeramente aquellos factores más importantes (obligatorios), a los que se les asigna un peso por orden de importancia; luego se califica con una puntuación que puede ir de 1 a 10 en función de la disponibilidad o costo de cada uno de los factores en los dos diferentes lugares; por último se calcula el peso ponderado de dichos resultados y la opción con mayor resultado, es la que representa la localización más óptima para elaborar el proyecto. A continuación, se describe el significado de la puntuación en cada variable:

(a) Presencia de proveedores que brindan ancho de banda simétrico, este factor es importante porque determina si en la provincia donde vamos a operar existen proveedores que brindan servicios de internet con fibra óptica y con un ancho de banda simétrico, esto significa que la velocidad de subida y velocidad de bajada sean similares, esto representan un requisito de vital importancia para mantener estabilidad en la operación de llamadas. Mientras mayor cantidad de proveedores existan, mayor será el puntaje otorgado.

(b) Cantidad de empresas de *call center* que operan en la provincia, este factor hace referencia a la densidad de empresas de *call center* que operan en la provincia.

Consideramos importante este factor porque nos permite saber contra cuantas empresas competimos en la provincia respecto al capital humano que vamos a requerir para la población. Como describimos en el Capítulo N° 1 de esta tesis, la personas que trabajan en este sector son susceptibles al cambio, en ese sentido consideramos importante operar en una provincia donde no existan muchos *call center* para tener mayor posibilidad de atraer talento joven y capacitado. En ese sentido, mientras menor cantidad de empresas operan en esta provincia mayor será el puntaje.

(c) Cantidad de personas entre 18-39 años que integran la PEA, este factor es importante porque nos permite conocer la cantidad de recursos disponibles que son potencialmente adecuados para trabajar en el Centro de Soluciones Telefónicas. En ese sentido, mientras mayor cantidad de jóvenes entre 18-39 años que integran la PEA activa tenga la provincia, entonces mayor puntaje tendrá esta variable.

Tabla 28

*Método de localización del proyecto*

Factores	Peso	Moquegua		Arequipa		Lima	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Presencia de proveedores que brindan ancho de banda simétrico	15%	5	0.75	9	1.35	10	1.5
Cantidad de empresas de <i>call center</i> que operan en la provincia	30%	10	3	8	2.4	4	1.2
Cantidad de personas entre 18-39 años que integran la PEA	20%	5	1	8	1.6	9	1.8
Infraestructura óptima	15%	7	1.05	8	1.2	9	1.35
Precio alquiler del local adecuado	10%	9	0.9	8	0.8	5	0.5
Impuestos y seguros por debajo del promedio	10%	9	0.9	8	0.8	6	0.6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>7.6</b>		<b>8.15</b>		<b>6.95</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.2. Estudio de ingeniería

### Mapeo de procesos

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST) brindará servicios orientados a la gestión de cobranzas de la cartera morosa de sus clientes (entidades bancarias, financieras y aseguradoras) por lo que le resulta necesario desarrollar la descripción del proceso a seguir durante la gestión de cobranza. A continuación, se detalla en la Figura N° 27 el mapa de procesos de la gestión de cobranza de CTS.

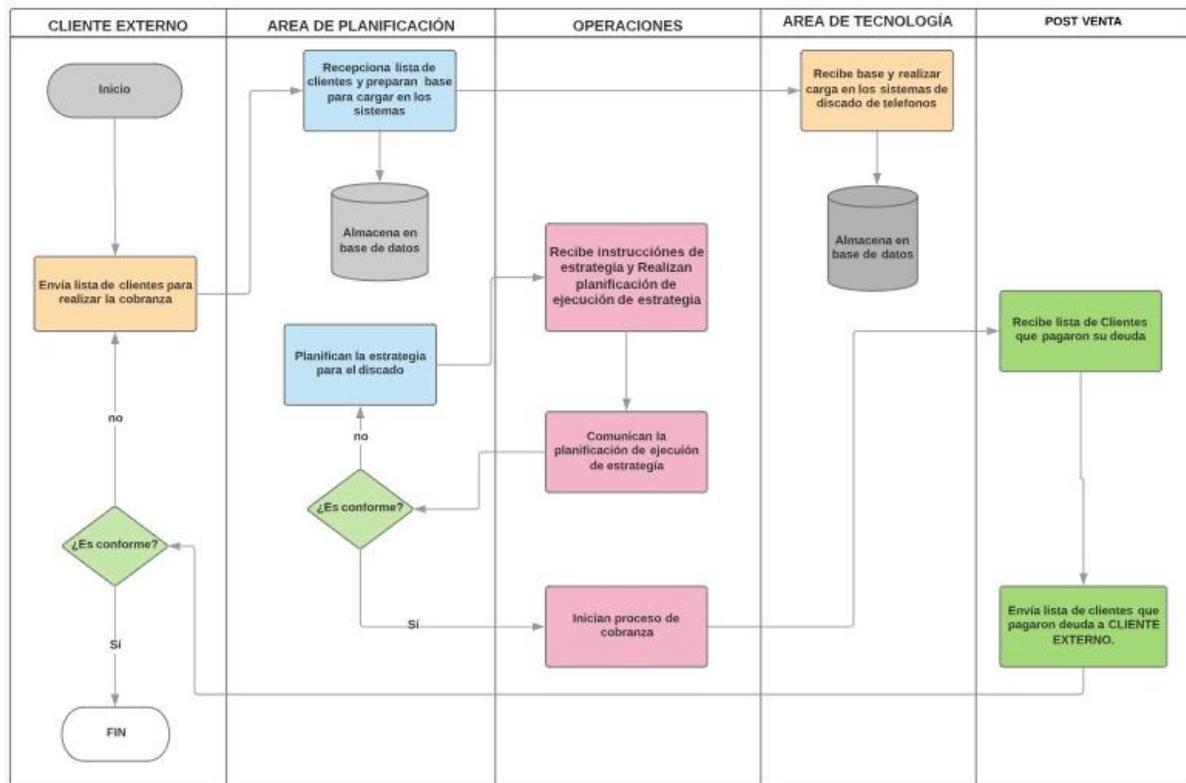


Figura 27. Proceso de gestión de cobranza

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, se explican cada uno de los procesos antes indicados:

- **Envío de lista de clientes para realizar la cobranza:** Este proceso es externo a Centro de soluciones Telefónicas (CST), y se trata de la lista de personas enviados por el cliente externo a quienes el CST tiene que realizar una gestión de cobranza.

Tabla 29

*Envío de lista de clientes para realizar la cobranza*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivos	Enviar lista de personas con deuda castigada para que CST realice una gestión de cobranza.
Contacto con el cliente	Directo
Talento Humano	0
Recursos Físicos	Ninguno
Recurso Tecnológico	Espacio de memoria en correo, espacio de memoria en disco duro, espacio de memoria

Fuente: Elaboración propia

- Recepción de lista de clientes y preparación de base de datos para cargar a los sistemas:** En este proceso el CST recibe la lista de personas enviados por el cliente externo y comienza la preparación de la base para cargar en los sistemas. La preparación de la base de personas consiste en transformar la base de datos a una estructura adhoc a la base de datos del CST. Además, la preparación de la base consiste en limpieza de teléfonos, limpieza de direcciones domiciliarias, direcciones de correo electrónico, enriquecimiento de teléfonos nuevos

Tabla 30

*Recepción de lista de clientes y preparación de base de datos para cargar a los sistemas*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Realizar depuración de teléfonos, enriquecimiento de teléfonos nuevos, enriquecimiento de direcciones domiciliarias y direcciones de correo electrónico.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	1 analista de información
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora
Recurso Tecnológico	Software mysql para tratar base de datos, Excel.

Fuente: Elaboración propia

- **Almacenamiento en base de datos:** Este proceso consiste en almacenar la base preparada y transformada a la base de datos histórica del CST.

Tabla 31

*Almacenamiento en base de datos:*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Almacenar la base de datos transformada en la base de datos del CST.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	0
Recursos Físicos	0
Recurso Tecnológico	Software Mysql, Servidor

Fuente: Elaboración propia

- **Planificar la estrategia de discado:** Este proceso consiste elaborar la estrategia de discado de todo el mes, en esta etapa se planifica a que personas, a que

teléfonos se va a llamar día a día e inclusive hora a hora de acuerdo al análisis realizado por el Subgerente de Operaciones.

Tabla 32

*Planificar la estrategia de discado*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Planificar la estrategia de discado para obtener mayor probabilidad de éxito en la gestión de cobranza.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	Gerente de Operaciones
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora
Recurso Tecnológico	Excel

Fuente: Elaboración propia

- **Recepción de estrategia de discado y planificación de ejecución de la estrategia:** Este proceso consiste elaborar la planificación del ¿cómo se va a ejecutar la estrategia en la gestión de cobranza? Este proceso está a cargo del supervisor de cobranza y es quien debe planificar día a día como se va ejecutar la estrategia diseñada por el Subgerente de Operaciones.

Tabla 33

*Recepción de estrategia de discado y planificación de ejecución de la estrategia*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Planificar la ejecución de la estrategia de cobranza
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	3 Supervisores de cobranza
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora
Recurso Tecnológico	Excel, Correo electrónico Outlook

Fuente: Elaboración propia

- **Comunicar la planificación de la ejecución de la estrategia:** Este proceso consiste en que el supervisor de cobranza comunique al Subgerente de Operaciones como se va a ejecutar la estrategia de cobranza. El supervisor debe enviar este plan como máximo 24 horas hábiles después de haber recibido el plan por parte del Subgerente de Operaciones. Si el Subgerente de operaciones está conforme con la planificación se debe dar inicio a la gestión de cobranza, en caso contrario, Subgerente de Operaciones debe enviar las observaciones sobre la planificación para que sea modificada por el supervisor de cobranza.

Tabla 34

*Comunicar la planificación de la ejecución de la estrategia*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Comunicar al Subgerente de Operaciones el ¿Cómo se va a ejecutar la estrategia?
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	3 Supervisores de cobranza
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora, 1 Teléfono, 1 Celular
Recurso Tecnológico	Excel, Correo electrónico Outlook

Fuente: Elaboración propia

- **Iniciar proceso de cobranza:** Este proceso consiste llamar telefónicamente a las personas con deuda morosa y negociar una cancelación de deuda. La persona responsable de iniciar este proceso es el supervisor de cobranza.

Tabla 35

*Iniciar proceso de cobranza*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Llamar telefónicamente a las personas con deuda morosa y negociar una cancelación de deuda.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	3 Supervisores de cobranza, 84 Asesores Telefónicos
Recursos Físicos	3 escritorio, 87 sillas, 87 computadora, 1 Teléfono, 1 Celular, 84 auriculares
Recurso Tecnológico	Excel, Correo electrónico Outlook, Plataforma de discado telefónico, Internet

Fuente: Elaboración propia

- Recibe base de personas y realiza carga base de datos los sistemas de discado de teléfonos:** Este proceso consiste recibir base de datos estructurada con información de personas con deuda morosa. En este proceso se realiza una nueva modificación a la base de datos enviada por el Subgerente de Operaciones para que pueda ser cargada a el sistema de gestión de discado. La persona responsable de este proceso es un analista de sistemas.

Tabla 36

Recibe base de personas y realiza carga base de datos los sistemas de discado de teléfonos

Elemento	Característica
Objetivo	Adecuar la base de datos enviada por el Subgerente de Operaciones para que pueda ser cargada en el sistema de gestión de discado.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	Analista de sistemas
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora, 1 Teléfono, 1 Celular
Recurso Tecnológico	Excel, SQL Server, Servidor

Fuente: Elaboración propia

- Recibe lista de clientes que pagaron su deuda:** Este proceso consiste recibir base de datos con la lista de personas que tienen un acuerdo de pago negociado por CST. La información es enviada por el supervisor de cobranza hacia una persona *back office* quien realiza el seguimiento a los pagos realizados por las personas morosas. La persona responsable de consolidar todos estos clientes es el *back office*.

Tabla 37

*Recibe lista de clientes que pagaron su deuda*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Consolidar la lista de personas que tienen un acuerdo de pago con CST y consolidar una lista de clientes que realizaron algún pago como resultado de una negociación realizada por los Asesores Telefónicos o Supervisor de cobranza.
Contacto con el cliente	Indirecto
Talento Humano	Back Office
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora, 1 Teléfono, 1 Celular
Recurso Tecnológico	Excel

Fuente: Elaboración propia

- **Enviar lista de clientes que pagaron deuda al cliente externo:** Este proceso consiste enviar la lista de clientes que pagaron deuda al cliente externo. El objetivo de enviar esta lista, es para reconocer estas cancelaciones como parte de la facturación que recibirá la empresa producto de su gestión de cobranza. La persona responsable de enviar esta base es *back office*.

Tabla 38

*Enviar lista de clientes que pagaron deuda al cliente externo*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Objetivo	Enviar lista de personas que pagaron deuda para que se consideren estos pagos como parte de la facturación recibida por el cliente externo.
Contacto con el cliente	Directo
Talento Humano	Back Office
Recursos Físicos	1 escritorio, 1 silla, 1 computadora, 1 Teléfono
Recurso Tecnológico	Excel

Fuente: Elaboración propia

### **6.2.3. Cadena de valor**

La cadena de valor está conformada por actividades primarias y actividades de apoyo que constituyen el negocio. Dado que, el negocio no se encuentra en marcha se considera necesario utilizar una distribución beta (PMBOK, 2014) para estimar la estructura de costos en función a los ingresos generados en los tres escenarios (pesimista, más probable y optimista). En la tabla 39 se detalla la estructura de costos de los tres escenarios.

En el escenario pesimista se considera una efectividad de recupero de 0.8% (porcentaje de recupero de la deuda vencida asignada) de acuerdo con lo indicado en el capítulo IV de investigación de mercado, debido a que, en algunos meses del año el recupero de deuda menor que otros meses. En el escenario más probable se considera una efectividad de recupero de 1.15% de acuerdo con lo indicado en el capítulo IV de investigación de mercado, debido a que, este es el valor promedio de efectividad de recupero a lo largo del año. En el escenario optimista se considera una efectividad de 1.7% de acuerdo con lo indicado en el capítulo IV de investigación de mercado, debido a que, en algunos meses del año el recupero de deuda es mayor a otros meses.

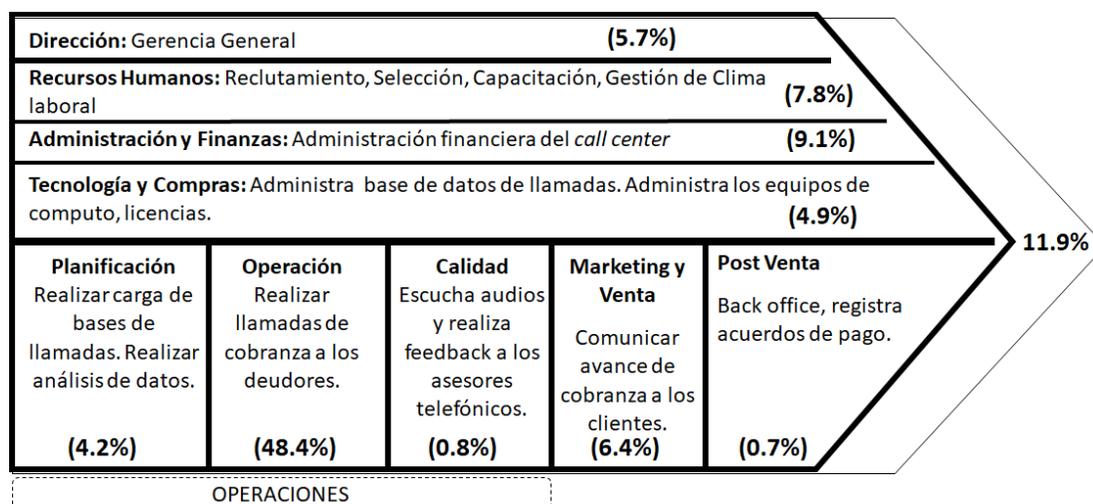
Considerando los escenarios indicados, se realiza una simulación de los ingresos y su estructura de costos tal como se muestra en la tabla 39. El método beta establece que el valor esperado está en función del valor pesimista, más probable y optimista. Utilizando este método se estima la estructura de costos de la cadena de valor que se muestra en la figura 28.

Tabla 39

*Estimación de la estructura de costos de la cadena de valor*

	Costos	Ingresos			Metodo Beta
		Pesimista	Más Probable	Optimista	
		2,469,271	3,549,577	5,247,201	
<b>Actividades Apoyo</b>					
Dirección	197,114	8.0%	5.6%	3.8%	5.7%
RRHH	272,738	11.0%	7.7%	5.2%	7.8%
Adm y Finanzas	316,927	12.8%	8.9%	6.0%	9.1%
Tecnología y Compras	171,171	6.9%	4.8%	3.3%	4.9%
<b>Actividades Core</b>					
Planificación	147,836	6.0%	4.2%	2.8%	4.2%
Operación	1,685,328	68.3%	47.5%	32.1%	48.4%
Calidad	29,567	1.2%	0.8%	0.6%	0.8%
Mkt y Ventas	223,568	9.1%	6.3%	4.3%	6.4%
Post Venta	24,639	1.0%	0.7%	0.5%	0.7%
<b>Margen</b>		-24%	14%	42%	11.9%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 28. Cadena de valor del Centro de Soluciones Telefónicas (CST)*

Fuente: Elaboración propia

#### **6.2.4. Infraestructura de las instalaciones**

La infraestructura o tamaño del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) estará determinado por el comportamiento de la demanda del mercado, es decir, por el número de clientes castigados que se posea; como consecuencia de ello se deberá revisar la situación de la empresa, para verificar los cambios en la demanda de cartera morosa castigada, con el fin de conocer si se ha presentado incremento o reducción de la cartera a administrar. De esta manera, para el proyecto del *call center* orientado a la gestión de cobranza se ha determinado como tamaño ideal físico, una pequeña empresa (menos de 50 empleados), con la cual se dispondrán las herramientas necesarias para destacar en el mercado y contar con los ambientes mínimos exigibles para realización del servicio de cobranza. Estructuralmente, las oficinas del *call center* tendrán un tamaño óptimo de 9.3 m<sup>2</sup>/persona de acuerdo a lo sugerido en la norma técnica colombiana 1440. Esta determinación podrá ajustarse a las proyecciones sobre tendencias de la demanda del servicio de cobranza por las entidades bancarias, financieras y aseguradoras, es decir, de cierto modo dependerá de la cantidad de clientes del portafolio castigado.

Por tal motivo, en cuanto a la proyección de crecimiento, se ha considerado que el crecimiento de la cartera de deuda vencida es del 16.13% anual, como resultado de la investigación efectuada en el mercado (Entrevista a Gerentes de Cobranzas de las entidades bancarias entrevistados). Este indicador se asume como referencial al momento de realizar las proyecciones de crecimiento del *call center*. En este punto, es relevante indicar que la proyección de crecimiento de la capacidad instalada de la empresa de cobranzas estará directamente proporcional a la cartera de cobranza castigo a administrar a futuro.

Tabla 40

*Proyección de crecimiento*

Entrevistado	Resultado
Fabiola Aguirre Pérez	16,12%
Marco Tello	16,78%
Normand Barahona	15,48%
Promedio	$\frac{16,12 + 16,78 + 15,48}{3} = 16,13\%$

Fuente: Elaboración propia

Para poder seleccionar el tamaño ideal de las instalaciones del *call center* se deben considerar los siguientes factores:

Tabla 41

*Tamaño ideal para el CST*

Distribución	Personas	Ambiente	Nivel	Medida mín. m	Medida		Área de terreno m
					Largo	Ancho	
G. General	1	1	1	9,30	4,00 m	3,00 m	12,00
Gerencias	4	1	1	37,20	8,00 m	7,00 m	56,00
Administrativo	8	1	1	20,00	4,00 m	6,00 m	24,00
Operaciones	87	1	1	288,30	30,0 m	18,00 m	540,00
Almacén	1	1	1	12,00	4,00 m	3,00 m	12,00
Baños	-	5	1	12,00	3,00 m	3,00 m	45,00
Depósito	-	1	1	6,00	4,00 m	3,00 m	12,00
<b>Total</b>							<b>701,00</b>
<b>Capacidad instalada (75%)</b>							<b>701,00</b>
<b>Tamaño óptimo</b>							<b>934,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.5. Recursos necesarios y costos de equipamiento

### Recurso necesario

- **Talento Humano:** El CST contará al inicio de sus funciones con un total de 36 colaboradores detallados en la siguiente tabla. Es importante en este momento de mencionar que el *call center* para los soportes técnicos, limpieza y vigilancia contratará a una empresa externa (servicio tercerizado).

Tabla 42

#### *Distribución de los empleados del CST*

Puesto	Cantidad	%
Gerente General	1	1,02%
Gerente de Recursos Humanos	1	1,02%
Gerente de Administración y Finanzas	1	1,02%
Gerente de Operaciones	1	1,02%
Analista de Información	1	1,02%
Analista de Soporte TI	1	1,02%
Asistente Administrativo	1	1,02%
Auxiliar Administrativo	1	1,02%
<i>Back Office</i>	1	1,02%
Asistente de recursos humanos	1	1,02%
Analista de Calidad	1	1,02%
Supervisor de cobranzas	3	3,06%
Asesores Telefónicos	84	85,71%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Recurso Financiero:** Hace referencia al apoyo financiero solicitado a una entidad bancaria, considerando el alto costo de la inversión y tomando en cuenta que el inicio del proyecto se estima que sea para el 2019.
- **Tecnología:** Este recurso está relacionado a las plataformas tecnológicas orientadas a la gestión de cobranza que utilizará el Centro de Soluciones

Telefónicas (CST). Dichas herramientas le permitirán a la empresa ahorrar tiempo y dinero. El software a adquirir para llevar a cabo las funciones principales del CST es una plataforma web llamado “Score” desarrollado por Securitec Perú SAC. Este sistema permite desarrollar la gestión de cobranza de forma integral, porque nos permite realizar seguimiento a las gestiones realizadas, revisar gestiones históricas, revisar indicadores de productividad de cada asesor telefónico con el objetivo de medir el avance de su producción hora a hora.

### Costo de equipamiento

La selección del equipamiento para iniciar operación y los costos unitarios se detallan en la tabla 43.

Tabla 43

#### *Equipamiento y costo de operación*

<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
	Cubículos	84	90	7,560
	Escritorio Gerencial	4	800	3,200
	Escritorio común	10	400	4,000
	Mesas de reuniones	1	1,500	1,500
Mobiliario	Sillas Gerenciales	4	750	3,000
	Sillas ergonómicas	94	350	32,900
	Silla de reuniones	6	400	2,400
	Archivadores	10	200	2,000
	Pizarras Acrílicas	3	140	420
	Licencia Office	1	500	500
	Servidor HP	1	15,000	15,000
	Antivirus	1	200	200
	Licencia SQL	1	3,255	3,255
	Software Discador telefónico	1	3,000	3,000
Tecnológico	Enmascarado de Teléfonos	1	4,500	4,500
	CRM Score	1	9,000	9,000
	Headphone	84	20	1,680
	Teléfonos	9	120	1,080
	Teléfono Celular	4	1,100	4,400
	Impresora	2	350	700
	Envío de sms, ivr y mailing	4	500	2,000
Proveedores	Alquiler Oficina - call	1	10,000	10,000
	Alquiler Oficina - Administrativo	1	8,000	8,000
				<b>120,295</b>

Elaboración: Propia

### **6.2.6. Conclusiones**

- Se concluye mediante el Método QFR que la localización óptima para el *call center* es Arequipa.
- Se ha determinado que el tamaño óptimo para el local es 934,00 m<sup>2</sup>.
- Se ha identificado que el proceso de cobranza es crítico para el proyecto, por lo que el personal encargado deberá contar con la experiencia y capacitación necesaria para poder negociar la cobranza con los deudores.

### **6.3. Plan de Recursos Humanos**

En la actualidad, las personas se han convertido en uno de los recursos más valiosos para las organizaciones, esto debido a que, son ellos quienes tienen la responsabilidad de desarrollar el trabajo, alcanzar los objetivos planteados y muchas veces tienen contacto directo con los clientes. Por otro lado, si el recurso humano es mal dirigido o no tiene la motivación adecuada, su trabajo podría verse afectado y no se cumplirían sus expectativas laborales. Asimismo, se debe tener en cuenta que es importante reclutar al mejor recurso humano y también mantenerlo.

Por otro lado, como se mencionó en el capítulo III, Atento cuenta con una serie de características que permite que se considere como modelo a seguir para el desarrollo de las estrategias y acciones del presente plan, es por esto que, a continuación, se detallan las principales características de esta compañía.

#### **Características Atento**

- Número de Colaboradores: 14,961
- Porcentaje de Mujeres: 61%
- Porcentaje de Hombres: 39%
- Porcentaje de Millennials: 80%
- Tiempo en el Ranking de Great Place to Work: 9 años
- Tiempo en el Ranking Great Place to Work Millennials: 1 año

Atento es la empresa especializada de BPO en el Perú que tiene el fiel compromiso de garantizar altos estándares de calidad para sus clientes, a través de una cultura sólida. Gracias a sus niveles de motivación y compromiso son capaces de lograr excelentes indicadores de productividad y rendimiento que superan los estándares del mercado.

Atento posee cuatro valores que son vividos por cada colaborador: compromiso, integridad, pasión y confianza. Para atento es importante que sus colaboradores sientan un vínculo emocional con la empresa y una vocación de servicio que les nazca de manera natural. Además, se promueve la línea de carrera donde un teleoperador que destaque se puede convertir en supervisor, luego en jefe y a continuación en gerente de unidad, este es uno de los beneficios que pueden ofrecer por ser una compañía tan grande.

Por otro lado, se pueden mencionar dentro de sus buenas prácticas, la premiación de los nuevos supervisores, a quienes se les reconoce en una ceremonia de graduación donde reciben un reconocimiento y en la que pueden asistir sus familiares para que puedan participar con ellos de ese momento. Asimismo, brinda capacitaciones y oportunidades laborales a jóvenes entre 18 y 24 años de Aldeas Infantiles, jóvenes del Centro Juvenil Santa Margarita a quienes reinserta laboralmente. Además, cuenta con vehículos que se adaptan a las necesidades de cada trabajador, por ejemplo, cuentan con vehículos que transportan a madres gestantes, personal con alguna discapacidad, etc; de esta manera aseguran el bienestar de cada uno de sus colaboradores.

Asimismo, cuenta con un programa orientado a facilitar la adaptación de colaboradores nuevos, en el cual se le proporciona al empleado la información básica que le permita integrarse al lugar de trabajo (estrategia, cultura, metodologías de trabajo, procesos principales, etc.). Además, tiene programas de formación y desarrollo, los cuales les permiten potenciar las competencias clave de los colaboradores; este plan de formación y desarrollo se prepara de forma anual a partir de la revisión el desempeño del colaborador.

Todos estos aprendizajes, se considerarán para el desarrollo del presente plan de recursos humanos

### 6.3.1. Estructura organizacional

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST), tendrá a la cabeza de la organización al Gerente General, el cual contará con tres reportes directos, la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual tendrá a su cargo la administración, análisis y control de gastos. La Gerencia de Recursos Humanos, la cual será la encargada de administrar el recurso humano, así como velar los derechos y beneficios de los trabajadores. Y finalmente la Gerencia de Operaciones, encargada de velar por la adecuada gestión del *core business* del negocio, el recupero de la deuda vencida y será apoyado por los Supervisores para un seguimiento más cercano de los Asesores Telefónicos.

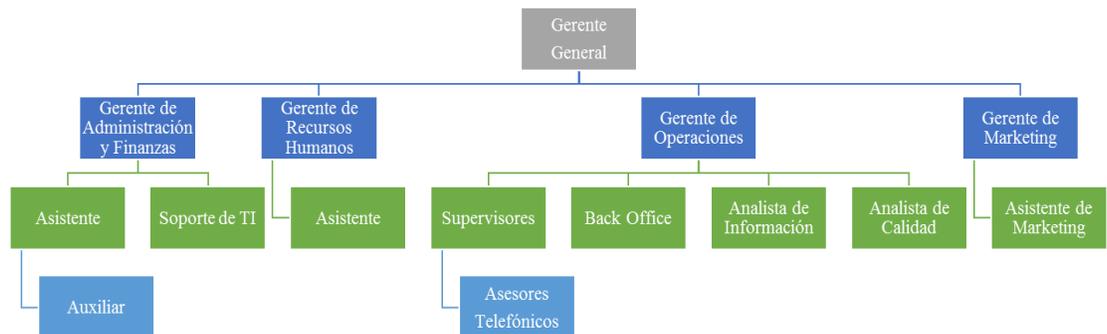


Figura 29. Estructura Organizacional del Centro de Soluciones Telefónicas (CST)

Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que la estructura organizacional descrita se ha definido para el primer año de operación y se irá modificando sobre la base de la cantidad de clientes que se logre captar.

A continuación, se presenta de forma detallada la descripción de cada puesto considerado dentro de la estructura organizacional de la compañía. En cada perfil descrito se han considerado detalles como la formación académica

requerida, los objetivos, habilidades y conocimientos deseados para las posiciones, así como una breve descripción de las principales funciones de cada uno.

El área de operaciones, tiene bajo su responsabilidad las actividades del *core business*, y en ella se encuentra concentrada la mayor cantidad de personas. Los asesores telefónicos quienes conforman esta mayoría deben ser dirigidos por los supervisores quienes deben estar siempre atentos a sus avances y necesidades; considerando esto, se determina que un supervisor deberá tener a su cargo entre 10 y 12 asesores telefónicos cada uno por turno.

Tabla 44

*Descripción del puesto del Gerente General*

<b>Gerente General</b>	
<b>Jefe directo</b>	Junta Directiva o Asamblea de Socios
<b>Supervisión directa</b>	Todas las Gerencias
<b>Formación académica</b>	Título universitario o bachiller universitario en administración, ingeniería industrial o carreras afines.
<b>Grado Académico</b>	Maestría en administración de empresas o afines
<b>Años de experiencia</b>	8 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos corto y largo plazo.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Indispensable liderazgo y dirección. Debe conocer muy bien el sector. Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.
<b>Habilidades deseables</b>	Deseable conocimiento amplio en mercadeo, ventas y finanzas.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.</li> <li>2) Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.</li> <li>3) Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.</li> <li>4) Realizar reuniones semanales con todas las Gerencias.</li> <li>5) Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.</li> <li>6) Mantener contacto directo con las entidades financieras.</li> <li>7) Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea de Socios.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45

Descripción del puesto de Gerente de Administración y Finanzas

Gerente de Administración y Finanzas	
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Supervisión directa</b>	Asistente de Administración
<b>Formación académica</b>	Título universitario o bachiller universitario en administración, ingeniería industrial, economía o carreras afines.
<b>Grado Académico</b>	Maestría en administración de empresas, Finanzas o afines
<b>Años de experiencia</b>	5 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa y el buen uso de los recursos financieros sin utilizar.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Debe ser analítico, enfocado a números y resultados. Debe tener con capacidad para proyectar inversiones y mediciones de riesgo.
<b>Habilidades deseables</b>	Experiencia en áreas administrativas.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Buscar fuentes de inversión y crear el plan de retorno y de factibilidad de las inversiones.</li> <li>2) Elaborar y controla el presupuesto anual de la compañía.</li> <li>3) Revisar los estados financieros y realizar las debidas recomendaciones.</li> <li>4) Control del flujo de caja y efectivo de la empresa.</li> <li>5) Elaborar los reportes financieros mensuales para la presentación a Gerencia General.</li> <li>6) Revisar los EEFF preparados por la empresa contable externa a cargo</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Presentaciones de resultados a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46

Descripción del puesto del Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos	
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Supervisión directa</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Formación académica</b>	Título universitario o bachiller universitario en administración, ingeniería industrial o carreras afines.
<b>Grado académico</b>	Postgrado en Recursos Humanos
<b>Años de experiencia</b>	5 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Debe de conocer todas las funciones de Recursos Humanos, tener amplio conocedor de la Legislación Laboral del país. Debe ser una persona ordenada, orientada a resultados y con convicciones fuertes.
<b>Habilidades deseables</b>	Deseable que maneje varios programas de Recursos Humanos. Además, que tenga conocimientos de Psicología Laboral.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el clima laboral de la empresa.</li> <li>2) Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.</li> <li>3) Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo.</li> <li>4) Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de las evaluaciones.</li> <li>5) Crear las políticas internas y el reglamento interno de la compañía.</li> <li>6) Realizar las premiaciones trimestrales o semestrales del buen rendimiento y desempeño de su personal de acuerdo a los objetivos establecidos.</li> <li>7) Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Preparar los informes correspondientes, así como supervisar las actividades de la empresa donde se involucre todo el personal.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47

*Descripción del puesto del Gerente de Operaciones*

Gerente de Operaciones	
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Supervisión directa</b>	Supervisores
<b>Formación académica</b>	Título universitario o bachiller universitario en administración, ingeniería industrial o carreras afines.
<b>Grado Académico</b>	Maestría en administración de empresas o afines
<b>Años de experiencia</b>	5 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Proporcionar los lineamientos al equipo para lograr que los objetivos se cumplan a través de un excelente servicio al cliente.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Indispensable el análisis de gráficas y métricas de resultados, alto grado de liderazgo. Debe tener experiencia con el manejo de personal, así como ser altamente organizado y ordenado.
<b>Habilidades deseables</b>	Orientación a resultados, experiencia en operación de call center
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Supervisar la asistencia del personal por medio de los supervisores.</li> <li>2) Designar la cantidad de personal a laborar por turno de acuerdo al cuadro de flujo de trabajo.</li> <li>3) Realizar revisiones de las estrategias de alcance de objetivos.</li> <li>4) Elaborar y supervisar las estrategias de calidad y de productividad de su equipo de trabajo.</li> <li>5) Elaborar los reportes de resultados del mes.</li> <li>6) Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Presentación de resultados a la Gerencia General.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48

Descripción del puesto del Gerente de Marketing

Gerente de Marketing	
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Supervisión directa</b>	Asistente de Marketing
<b>Formación académica</b>	Título univesitario o bachiller universitario en marketing, publicidad o carreras afines.
<b>Grado Académico</b>	Maestría en marketing o afines
<b>Años de experiencia</b>	5 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Lograr el óptimo posicionamiento de la empresa dentro del mercado de una forma efectiva, duradera y rentable.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Indispensable conocimientos en elaboraciones de planes de mercadeo. Debe ser una persona altamente creativa y con amplia experiencia en campañas publicitarias.
<b>Habilidades deseables</b>	Experiencia en industria de call centers
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar y desarrollar los planes de mercadeo.</li> <li>2) Supervisar y corroborar con el asistente de marketing que los objetivos se cumplan.</li> <li>3) Coordinar y realizar los eventos promocionales de la marca y velar por el éxito de cada evento.</li> <li>4) Realizar y liderar las negociaciones con los clientes para impulsar el posicionamiento y venta de los servicios.</li> <li>5) Elaborar y manejar el presupuesto anual de trabajo.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Presentaciones de resultados a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49

Descripción del puesto del Supervisor

Supervisor	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisión directa</b>	Asesores telefónicos
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario completo o en curso en administración
<b>Años de experiencia</b>	2 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Encargado de supervisar y velar que los cronogramas d y/o procedimientos establecidos se cumplan.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Conocimiento de las normativas de calidad, gestión al cliente y experiencia en operación de call center.
<b>Habilidades deseables</b>	Habilidades comunicativas, gestión de personal.
<b>Funciones principales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Llevar el control de la asistencia del personal.</li> <li>2) Supervisar el trabajo realizado por los asesores telefónicos</li> <li>3) Elaborar los reportes de funciones e incidencias.</li> <li>4) Coordinar las substituciones del personal, por ausencias o vacaciones.</li> <li>5) Brindar soporte y realizar feedback sobre avance de metas y oportunidades de mejora que identifique en los asesores telefónicos.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Elaborar reportes a la Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50

Descripción del puesto del Asistente de Administración

Asistente de Administración	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario en administración o carreras afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 a 2 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Asistir al área de administración y finanzas en las labores operativas
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Manejo de herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación.
<b>Habilidades deseables</b>	Organizado, planificado, orientado al cliente.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Supervisar el correcto funcionamiento de las oficinas en cuanto a mantenimiento y limpieza.</li> <li>2) Realizar la compra de suministros de útiles y cafetería</li> <li>3) Organizar el archivo documentario de la compañía</li> <li>4) Manejo de caja chica y rendición de gastos.</li> <li>5) Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes del área</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Coordinación directa con la empresa externa encargada de manejar la contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51

Descripción del puesto del Asistente de Recursos Humanos

Asistente de Recursos Humanos	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario en psicología, administración o carreras afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 a 2 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Asistir al Gerente de Recursos Humanos a realizar las tareas administrativas del área.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Experiencia áreas de recursos humanos, manejo de planillas, reclutamiento y pre selección, conocimiento de Ley General de Trabajo.
<b>Habilidades deseables</b>	Habilidades comunicativas y organizativas.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Publicar los requerimientos de reclutamiento y realizar la pre selección de candidatos</li> <li>2) Organizar las capacitaciones de acuerdo al cronograma establecido.</li> <li>3) Mantener actualizados y en orden los contratos de colaboradores.</li> <li>4) Realizar la preliquidación de la planilla.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Responsable de la organización de actividades para los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52

Descripción del puesto del Asistente de Marketing

Asistente de Marketing	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Marketing
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario en Marketing, administración o carreras afines.
<b>Años de experiencia</b>	1 a 2 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Dar soporte al Gerente de Marketing en el seguimiento y cumplimiento de las metas establecidas para el área.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Experiencia en ventas y actividades de mercadeo.
<b>Habilidades deseables</b>	Debe ser una persona dinámica, carismática y con facilidad de palabra y debe ser asertivo en sus interpretaciones.
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar visitas de seguimiento con los clientes</li> <li>2) Encargado de la elaboración y diseño de material para los clientes.</li> <li>3) Organizar eventos y/o actividades de fidelización de clientes.</li> <li>4) Mantener contacto directo y frecuente con los clientes para fortalecer la relación con los clientes.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Responsable de la organización de actividades para los clientes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53

Descripción del puesto del Back Office

Back Office	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario completo o en curso en administración
<b>Años de experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Apoyo directo a los Supervisores para hacer un correcto seguimiento de las operaciones diarias
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Debe de ser una persona estrictamente ordenada y con manejo de herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación.
<b>Habilidades deseables</b>	Habilidades analíticas
<b>Principales funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Consolidar los compromisos de pago de los deudores en los sistemas de los clientes y en el sistema del CST.</li> <li>2) Realizar las presentaciones con análisis al Gerente de Operaciones</li> <li>3) Mantener actualizados y en orden las bases de datos.</li> <li>4) Resolución de reclamos de los clientes</li> <li>5) Soporte a asesores telefónicos con información necesaria para la gestión.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales</b>	Informes a la Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54

Descripción del puesto del Analista de Calidad

Analista de Calidad	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario completo o en curso en administración
<b>Años de experiencia</b>	1 año en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Responsable del análisis de las bases de datos.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Debe de ser una persona estrictamente ordenada y con manejo de herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación.
<b>Habilidades deseables</b>	Habilidades analíticas
<b>Principales funciones</b>	1) Recepción de la base de datos de clientes asignados 2) Realizar una gestión de carga, limpieza y transformación de datos. 3) Mantener actualizados y en orden las bases de datos.
<b>Funciones adicionales</b>	Informes a la Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55

Descripción del puesto del Analista de Información

Analista de Calidad	
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Bachiller universitario completo o en curso en administración
<b>Años de experiencia</b>	1 a 2 años en puestos similares
<b>Objetivos del puesto</b>	Responsable del análisis de llamadas para buscar oportunidades de mejora
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Debe de ser una persona estrictamente ordenada y con manejo de herramientas tecnológicas como son las hojas de cálculo, las hojas de trabajo y de presentación, además de conocimientos de gestión al cliente.
<b>Habilidades deseables</b>	Habilidades analíticas y de gestión al cliente
<b>Principales funciones</b>	1) Realizar escucha de las llamadas realizadas por los asesores telefónicos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la cobranza de la deuda. 2) Realizar informes de las principales oportunidades de mejora por asesor telefónico.
<b>Funciones adicionales</b>	Realizar capacitaciones a los asesores telefónicos para mejorar la gestión al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56

Descripción del puesto de los Asesores Telefónicos

Asesores Telefónicos	
<b>Jefe directo</b>	Supervisores
<b>Supervisión directa</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica</b>	Secundaria completa, universitaria incompleta, técnico
<b>Años de experiencia</b>	No indispensable
<b>Objetivos del puesto</b>	Encargado de realizar las llamadas para lograr el recupero de las carteras castigadas de los clientes.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias</b>	Indispensable una excelente actitud de servicio al cliente. Debe saber utilizar las herramientas tecnológicas y estar enfocado en organización y resultados.
<b>Habilidades deseables</b>	Buena actitud, compromiso y ganas de aprender.
<b>Principales funciones</b>	1) Realizar las llamadas para lograr el recupero de las deudas vencidas. 2) Darle seguimiento a los casos introducidos al sistema para velar por la pronta recuperación. 3) Revisar diariamente el reporte de llamadas con el supervisor encargado.
<b>Funciones adicionales</b>	Participar en reuniones informativas o capacitaciones , así como asistir a otros compañeros cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.2. Desarrollo de la Cultura Organizacional

Como se mencionó en el capítulo II, el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) centra la creación de su cultura organizacional sobre la base de la cultura de clan y de mercado; esto debido a que se enfocará en las necesidades de los colaboradores, motivándolos constantemente y brindándoles capacitación continua, un ambiente agradable y acogedor que tenga todo lo necesario para que puedan realizar sus labores de la mejor manera; además, es vital brindarles capacitaciones para desarrollarlos profesionalmente y personalmente; con esto se busca generar compromiso y lealtad entre el colaborador y el Centro de Soluciones Telefónicas (CST).

Sobre la base de la Cultura de Clan se desarrollarán cinco aspectos claves para construir una cultura sólida y enfocada en brindar las mejores condiciones a los colaboradores.

#### 1. Los colaboradores comparten creencias y valores:

Con el objetivo de tener una guía para inspirar a los trabajadores del call center, se ha definido un propósito, el cual resume la razón de existir de la compañía más allá de hacer dinero. El propósito del Centro de Soluciones Telefónicas (CST), refuerza el porqué de la existencia de la compañía a través del recurso más importante que tenemos, las personas.

Propósito:

*“Creamos valor para nuestros clientes a partir personas que tienen el deseo y la ambición de ser mejores”*

Además, tener valores claros y bien definidos que caractericen su esencia ayudará a que los colaboradores se sientan identificados y generen un sentido de pertenencia con la compañía. Es por esto que se han identificado cuatro valores que lo definen a la compañía y su enfoque en brindar el mejor servicio a sus clientes, a partir de personas comprometidas con los objetivos.

- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes.
- **Integridad:** Trabajamos con responsabilidad y creemos fielmente en nuestros valores.
- **Deseo de superación:** Tenemos la ambición de siempre lograr nuestras metas y el deseo de ser mejores.
- **Confianza:** Somos transparentes y respetamos las relaciones con nuestros clientes.

## **2. La gerencia es un referente de la empresa, además cumplen el rol de mentores para sus equipos.**

La plana gerencial debe estar conformada por ejecutivos con la experiencia requerida en cada uno de sus rubros, además de conocer bien el manejo del negocio y sobretodo la cultura de la compañía, ya que serán ellos los encargados de transmitirla y trabajar día a día porque se cultive en cada uno de los miembros del equipo.

Asimismo, ellos serán los encargados de dar la bienvenida a cualquier nuevo colaborador de su equipo, brindaran la inducción en los principales procesos de la compañía que sirva como inspiración para los nuevos colaboradores, además de hacer una breve explicación del manejo del área, principales indicadores, expectativas del colaborador, etc.

### **3. Desarrollo de cada una de las personas del equipo.**

Para cumplir con este aspecto se ha preparado un plan de capacitaciones (detallado en el apartado de procesos) para cada uno de sus colaboradores. Estas capacitaciones se realizarán en temas relacionados directamente con las labores que realizan diariamente; así como en temas relacionados a aspectos de mejora personales, tales como manejo de emociones o técnicas de negociación, entre otras.

Es importante tomar en cuenta este punto, debido a que, con personas capacitadas en sus labores y con bienestar emocional, se logrará alcanzar con mayor facilidad los objetivos trazados por la compañía, además de convertir el lugar de trabajo en un espacio más agradable y entretenido.

### **4. Existe consenso y apuesta por el trabajo en equipo.**

Los objetivos son trabajados en conjunto, tanto el jefe directo como el colaborador debe estar de acuerdo con lo planteado, los objetivos deben ser claros y medibles, además de ser revisados periódicamente; los colaboradores deben estar comprometidos con el logro de estos y una manera de motivarlos al cumplimiento será a través de los incentivos no monetarios.

El objetivo es conseguir el consenso del equipo, motivado por una participación real y efectiva de cada uno de los colaboradores, de esta manera se pretende trabajar el sentido de responsabilidad hacia cada una de las acciones que realizan. Asimismo, de esta manera se integran ideas y perspectivas distintas.

## **5. Compromiso, lealtad y confianza entre los colaboradores.**

Es importante mantener una comunicación fluida, en la que todos los días los jefes se mantengan cercanos a los colaboradores, se les pida opiniones o pregunte si existe alguna necesidad, de esta manera los colaboradores se sentirán integrados, cómodos y comprometidos con el trabajo que realizan, además se respetará la política de puertas abiertas y la buena predisposición ante las consultas de cualquier colaborador, de esta manera se verá beneficiada la productividad de cada uno de ellos.

Por otro lado, sobre la base de la Cultura de Mercado se desarrollarán dos aspectos claves para mantener el enfoque en la excelencia en el servicio y el logro de resultados a partir de las personas.

### **1. Resultados orientados a obtener utilidades**

Si bien la compañía fomentará la creación de un espacio creativo donde se pueda trabajar de manera óptima, preocupándose por las necesidades de las personas; también necesita obtener buenos resultados para poder mantener su operación en el tiempo. Este aspecto podrá ser logrado a través de personas competitivas y orientadas a resultados, es por eso, que los procesos de reclutamiento y selección cumplen un papel sumamente importante; este proceso será detallado en el plan más adelante.

### **2. Incentivos por cumplimiento de metas**

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST) cuenta con una serie de incentivos monetarios y no monetarios, los cuales tienen como fin principal reconocer el esfuerzo del colaborador, el cual le permite ofrecer un mejor servicio a los clientes, además de obtener mejores resultados económicos.

Los incentivos que se otorgarán a los colaboradores van desde un esquema de bonificación por alcance de metas, pagos de semestre completo de estudios, vales de alimentos y días libres; de esta manera, se busca que los colaboradores tengan el verdadero propósito de hacer bien su trabajo por los beneficios que obtendrán de los buenos resultados.

### **6.3.3. Procesos**

Para los puestos del Centro de Soluciones Telefónicas (CST), la jornada de régimen laboral será de 48 horas semanales para el personal administrativo y personal a tiempo completo, asimismo, de 20 horas semanales para el personal de media jornada (Asesores Telefónicos), considerando el horario de trabajo que establezca la empresa y las condiciones establecidas en el contrato.

#### **a) Reclutamiento y selección**

El área de recursos humanos es el responsable del proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal y para ello desarrolla las siguientes etapas:

- Convocatoria: El Asistente de Recursos Humanos deberá publicar en diferentes portales web de trabajo y bolsas de trabajo, el perfil que se desea contratar. Asimismo, es importante desarrollar relación con universidades e institutos en de la Ciudad de Arequipa, fomentar el uso de diversos canales de comunicación como linkedIn o facebook, y como aspecto más importante dar a conocer la cultura que tiene la compañía.
- Recepción y selección de CVs: A través de los portales web de trabajo, bolsas de trabajo y redes sociales se reciben las hojas de vida de los aspirantes al puesto de trabajo y Asistente de Recursos Humanos realiza una selección primaria, considerando las personas que cumplen con los requisitos exigidos en las publicaciones para posteriormente contactarlos y programar las entrevistas.
- Entrevista personal: Una vez contactados los aspirantes, se realizan entrevistas personales donde el Gerente de Recursos Humanos le solicita información a través de preguntas, demostraciones y simulaciones, y si cumplen con las exigencias, serán citados para una siguiente etapa.

Es importante en este paso generar mediante un proceso innovador, disruptivo, dinámico la mejor experiencia a los candidatos, es por ello que, las entrevistas incluirán dinámicas grupales con las cuales se busca

demostrar el verdadero potencial, personalidad, desenvolvimiento, respuestas acertadas y rápidas de cada candidato. Asimismo, durante este proceso se debe transmitir la cultura organizacional.

- Exámenes psicológicos: Como último filtro se realizan exámenes en línea a través de la plataforma multitest, con el fin de saber si el candidato posee las habilidades que el perfil lo requiere y que la decisión de selección de personal sea la correcta. Por último, el Gerente de Recursos Humanos se pone en contacto con el seleccionado para coordinar su capacitación e inicio de la jornada laboral.

- **Políticas de reclutamiento y selección**

1. El *call center* deberá buscar a su personal considerando como factor elemental. Estas deben ser personas con alto sentido de compromiso, responsabilidad, cooperación y voluntad de mejora continua.
2. Está prohibido la discriminación en relación al origen, nacionalidad, religión, raza, sexo o edad del personal de la empresa.
3. Para el proceso de reclutamiento serán valoradas las competencias profesionales de cada candidato que se considere en el proceso, algunas de las competencias que se deben considerar son compromiso, responsabilidad, Capacidad para planificar, organizar y priorizar el trabajo, actitud positiva, capacidad de comunicación, conocimientos técnicos, empatía, flexibilidad, trabajo bajo presión, entre otros. Todas estas competencias se evaluarán principalmente en los exámenes en línea a través de la plataforma virtual Multitest.
4. Los procesos de selección para los Asesores Telefónicos estarán a cargo del Gerente de Operaciones, contando con asesoría del Gerente de Talento Humano, sin embargo, la decisión final de contratación corresponde al Gerente de Operaciones.

5. Se debe tener en cuenta que, el principal objetivo de las entrevistas es generar dialogo y una relación de confianza mutua, en la que, el candidato se muestre de manera transparente, así se logrará conocer sus verdaderas motivaciones y tener la seguridad que comprometerá con los objetivos de la compañía.

#### **b) Contratación**

La forma de contratación para los perfiles administrativos estarán bajo la modalidad plazo fijo (Gerentes, Asistentes, Analistas, Supervisores, etc) y bajo modalidad de tiempo parcial los perfiles de Asesores Telefónicos; es importante mencionar que, para estos puestos, se tendrán 3 turnos diarios en los siguientes horarios:

- De 7:00am a 11:00am
- De 11:00am a 3:00pm
- De 3:00pm a 7:00pm

Asimismo, cada Asesor Telefónico podrá elegir sus horarios de forma semestral, de esta manera se dará oportunidad para que no se genere un cruce de horarios con sus estudios.

Estos contratos se renovarán dependiendo de los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizará de forma anual y/o mensual a cada uno de los colaboradores. De esta manera se determinarán si los objetivos fueron cumplidos en cada posición.

#### **• Políticas de Contratación**

1. No se contratará a ningún personal con un sueldo que esté por debajo o por encima de la banda salarial correspondiente para la posición que ocupa.
2. Es obligatorio para toda contratación presentar con anticipación, todos los documentos solicitados, como son (a) certificado de antecedentes policiales y penales, (b) certificados de estudios, (c) certificado de salud, así como completar los formatos que sean requeridos por la compañía.

3. La compañía realizará la revisión en centrales de riesgo para verificar que ningún candidato cuente con una mala calificación.
4. Ningún trabajador podrá laborar sin tener firmado un contrato de trabajo.
5. Todas las nuevas contrataciones tendrán un periodo de prueba de 3 meses, antes de concluir el mencionado periodo el jefe directo deberá evaluar al trabajador para determinar la continuidad de la persona, asimismo darle el *feedback* correspondiente y entregarle una copia de su evaluación.

### c) Capacitación

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST) realizará una inducción al inicio del vínculo laboral con el objetivo de dar a conocer a los nuevos colaboradores información de la compañía, las prácticas que aplica con el objetivo de generar un ambiente laboral agradable y los beneficios que pueden llegar a tener los colaboradores, a través de un buen desempeño. Esta inducción estará a cargo del área de Recursos humanos.

Asimismo, el nuevo colaborador recibirá un mail de bienvenida del Gerente de área, en el cual se detallan sus funciones, cronograma de capacitaciones de sus primeros días, acompañado de una foto de su nuevo equipo de trabajo. Por otro lado, su jefe directo será en encargado de coordinar la decoración de su sitio y entregarle un pack de bienvenida, el cual contiene todos sus útiles de trabajo necesario y su identificación personal. Es importante que el primer día se presente al nuevo integrante para que pueda sentirse parte del equipo desde ese momento.

El entrenamiento inicial de los nuevos integrantes estará a cargo del jefe directo y en este entrenamiento deberá explicar a detalle las actividades del puesto, así como hacer algunas demostraciones que faciliten el aprendizaje.

Por otro lado, contar con colaboradores capacitados ayudará a potenciar los conocimientos para mejorar el desempeño de su trabajo. Asimismo, las capacitaciones que se considerarán en el Centro de Soluciones

Telefónicas reforzarán también competencias personales, lo cual será un beneficio adicional para los colaboradores.

En la tabla 57 se ha detallan las capacitaciones que se dictarán al personal administrativo y operativo para reforzar sus conocimientos y lograr que realicen de manera más eficaz y/o efectivas sus labores.

Tabla 57

*Plan de capacitación*

Puesto	Función	Temas a Capacitar	Responsable	Frecuencia
Asesores Telefónicos	Realizar llamadas a los deudores con el objetivo de realizar la cobranza de la deuda vencida.	- Manejo de emociones	Gerente de RRHH	Trimestral
		- Locución	Externo - Online	
		- Técnicas de negociación	Analista de Calidad	
		- Gestión de cobranza exitosa	Supervisor	
		- Características de los productos a cobrar	Analista de Calidad	
Supervisor	Realizar seguimiento al trabajo realizado por los asesores telefónicos, brindar soporte y realizar feedback sobre las oportunidades de mejora que identifique en los asesores telefónicos.	- Manejo de emociones	Gerente de Recursos Humanos	Trimestral
		- Liderazgo y manejo de equipos		
Back Office	Consolidar los compromisos de pago de los deudores en los sistemas de los clientes y en el sistema del CST.	- Uso de la plataforma de registro acuerdos de pago	Gerente de Operaciones	Si existen cambios en la plataforma
		- Cambios empleados en la gestión de cobranza		Trimestral
Analistas de Información	Recepción de la base de datos de clientes asignados y realizar una gestión de carga, limpieza y transformación de datos.	- Uso de confidencialidad de datos	Externo	Anual
		- Tratamiento de grandes volúmenes de datos		
		- Manejo de herramientas analíticas	Gerente de Operaciones	Semestral
Analista de Calidad	Realizar escucha de las llamadas realizadas por los asesores telefónicos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la cobranza de la deuda.	- Estándares de calidad solicitados por los clientes	Externo	Anual
		- Atención al cliente		
		- Regulaciones en la protección al consumidor	Gerente de Operaciones	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se aprovechará la web de la compañía para publicar los videos de las capacitaciones y/o cursos dictados a los colaboradores, de esta manera el colaborador que desee recordar algún tema importante pueda revisar los videos.

- **Políticas de capacitación**

1. Todos los empleados deberán recibir una inducción de la compañía al inicio de labores, con el fin de darles a conocer información de la compañía, así como sus prácticas y beneficios.
2. El área de Recursos Humanos será el responsable de la coordinación del entrenamiento inicial, así como de programar un lugar adecuado para el desarrollo del mismo.
3. Es responsabilidad de los supervisores solicitar los reportes de calidad de cada uno de los asesores que tienen a su cargo para coordinar las capacitaciones necesarias para mejorar sus resultados.
4. El área de Recursos Humanos deberá almacenar y resguardar todos los registros de asistencia al entrenamiento inicial.

**d) Recompensas e incentivos**

Los empleados del Centro de Soluciones Telefónicas (CST) serán contratados bajo la modalidad de contrato por plazo fijo o contrato a tiempo parcial bajo el régimen laboral de la PYMES, de modo que gozarán de los beneficios sociales de ley.

Tabla 58

*Beneficios del Régimen Laboral MYPE*

Indicador	Pequeña empresa	
Beneficios Sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración mínima vital.</li> <li>2. Jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.</li> <li>3. Descanso semanal.</li> <li>4. Feriados.</li> <li>5. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario.</li> <li>6. CTS: Medio sueldo por año.</li> <li>7. Tienen derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).</li> <li>8. Seguro complementario de trabajo de riesgo a cargo de empleador, si realiza trabajos de riesgo.</li> <li>9. ESSALUD</li> <li>10. Derechos colectivos: Puede formar parte de un sindicato.</li> </ol>	
	Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 120 remuneraciones diarias.

Fuente: SUNAFIL

Elaboración propia

El Centro de Soluciones Telefónicas (CST) deberá establecer que las remuneraciones de los colaboradores están conformadas por un sueldo básico. Sin embargo, adicionalmente será depositado un bono cuando los colaboradores sobrepasen sus metas, el detalle de las remuneraciones brutas está detallado en la tabla 60. Asimismo, se debe mencionar que los asesores telefónicos, los cuales estarán bajo la modalidad de contrato a tiempo parcial y cubrirán turnos de 4 horas cada uno, tendrán remuneraciones de 500 soles y un bono variable de acuerdo a sus resultados que varían desde 0 soles hasta 700 soles, el esquema de bonificación que tendrán los asesores telefónicos.

Tabla 59

Remuneraciones e Incentivos

<b>Tipo</b>	<b>Cargo</b>	<b>No. De empleados</b>	<b>Remuneración bruta mensual</b>	<b>Bono</b>
Gerencia	Gerente General	1	12,000	
Gerencia	Gerente de Recursos Humanos	1	6,500	-
Gerencia	Gerente de Administración y Finanzas	1	6,500	-
Gerencia	Gerente de Operaciones	1	6,500	1,000
Administrativo	Asistente de Administración	1	1,500	-
Administrativo	Asistente de Recursos Humanos	1	1,500	-
Administrativo	Soporte de TI	1	1,500	-
Operativo	Supervisor de Call Center	3	1,800	1,200
Operativo	Back Office	1	1,500	-
Operativo	Analista de Calidad	1	1,800	-
Operativo	Analista de Información	1	1,800	-
Operativo	Auxiliar	1	1,050	-
Operativo	Asesores Telefónicos - Tiempo parcial	84	500	700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60

Esquema de bonificación de Asesores Telefónicos

<b>Cumplimiento de meta</b>	<b>Monto</b>
Mayor o igual a 100%	700
90% a 100%	500
80% a 90%	300
70% a 80%	100
70% a menos	Sin bono

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, además de tener necesidades materiales, los colaboradores necesitan también sentirse involucrados y cómodos en un ambiente agradable que les permita desarrollar de manera óptima sus labores. Es por esto, que como se mencionó en puntos anteriores, el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) tiene beneficios e incentivos no monetarios, los cuales han sido diseñados con el objetivo de brindar al personal un entorno cálido, cómodo, moderno, en el cual se fomente el trabajo en equipo y se pueda motivar al personal en el cumplimiento de sus metas; de esta manera crecerá el grado de satisfacción y mejorará la productividad.

La compañía no busca solo convertirse en un lugar más de trabajo, para muchos Asesores Telefónicos, esta será su primera experiencia laboral, y es uno de los objetivos del área de Recursos Humanos convertir esta experiencia en una de las mejores de su inicio laboral.

Por otro lado, el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) reconoce la importancia de mantener al personal motivado y enfocado en el logro de resultados, por lo que, ha establecido las siguientes actividades e incentivos No monetarios para los asesores telefónicos, los cuales contribuirán a crear una cultura organizacional agradable.

- a) Subvención de alimentación a través de almuerzo o snacks saludables dependiendo del horario que cubran.
- b) Espacios de coworking para que los Asesores Telefónicos puedan utilizarlos fuera de horario laboral, para estudiar, leer o relajarse. Estos espacios contarán con zonas de descanso, las cuales estarán implementadas con sillones y/o puff, máquinas dispensadoras de snacks y café, juegos de mesa, televisores y computadoras para los colaboradores que necesiten avanzar alguna tarea académica.
- c) Zonas de conexión wifi para que puedan conectar sus equipos electrónicos.
- d) Convenios con institutos de educación para los Asesores Telefónicos a partir del tercer mes de trabajo en la compañía.

- e) Se premiará al mejor asesor telefónico del año con el pago del semestre académico siguiente, se debe considerar que este beneficio estará sujeto a que el colaborador continúe con el cumplimiento de sus metas y horarios.
- f) Flexibilidad de turnos: Los Asesores Telefónicos podrán elegir que turno cubrir de manera semestral para que puedan cumplir también sus horarios académicos.
- g) Tarjeta de beneficios para los Asesores Telefónicos que logren el cumplimiento de sus metas, ellos podrán elegir cualquiera de las siguientes opciones:
  - Tres meses consecutivos de cumplimiento de meta: Gozará de 1 día libre (el colaborador debe coordinar la fecha con anticipación con su jefe directo).
  - Cuatro meses consecutivos de cumplimiento de meta: Gozará de 2 días libres (el colaborador debe coordinar la fecha con anticipación con su jefe directo).
  - Cinco meses consecutivos de cumplimiento de meta: Un vale de consumo equivalente a 50 soles.
  - 6 meses consecutivos de cumplimiento de meta: Un vale de consumo equivalente a 100 soles.

Los asesores telefónicos que lleguen a su meta deberán solicitar a su supervisor un *sticker* correspondiente para poder controlar el cumplimiento de las opciones detalladas.

- h) Cuponera de beneficios: Se le entregará a cada asesor telefónico una cuponera anualmente, la cual contará con beneficios como ingresos o salidas 30 min antes y/o después, un snack y/o almuerzo adicional, etc.

#### e) **Evaluación del desempeño**

Para el *call center* evaluar el desempeño de sus trabajadores es un componente fundamental, debido a que ayudará a medir las competencias de

sus colaboradores y confirmar si estos cumplen con los aspectos requeridos para desarrollar las actividades de la manera más eficiente.

La evaluación de desempeño se realizará una vez al año y contiene cinco aspectos generales que serán evaluados por la jefatura directa de cada posición. Estos aspectos están definidos como: competencias, cumplimiento del plan operativo, apreciación general del evaluado, resultados, comentarios generales y un plan de desarrollo en el que se desarrollarán los aspectos por mejorar y los plazos de cumplimiento. Asimismo, es necesario mencionar que las evaluaciones de los Asesores Telefónicos se realizarán mensualmente y es el supervisor el responsable de la realización y entrega al área de recursos humanos.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - ASESORES TELEFÓNICOS

DATOS GENERALES			
Nombres y Apellidos: _____		Cargo: _____	
Tiempo de servicio: _____			
I. COMPETENCIAS			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre                      3: Frecuentemente                      2: Algunas Veces                      1: Nunca			
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS			Calificación
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados. 2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido. 3. Atiende los requerimientos solicitados.			
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE			Calificación
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean 2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes. 3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.			
COMPETENCIA 3: TRANSPARENCIA			Calificación
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales. 2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace. 3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.			
COMPETENCIA 4: EFICIENCIA OPERATIVA			Calificación
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. 2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño. 3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.			
II. CUMPLIMIENTO DE META			
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia			
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			
IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	30%		
II. CUMPLIMIENTO DE PLAN OPERATIVO	60%		
E III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
I a RESULTADO OBTENIDO			
V. COMENTARIOS			
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente de Área	

Fuente: Elaboración Propia

- **Políticas de evaluación de desempeño**

1. En el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) se deberá evaluar el desempeño del colaborador con frecuencia anual para la plana gerencial, asistentes y supervisores y con frecuencia mensual para los Asesores Telefónicos.
2. La evaluación contiene los siguientes aspectos: (a) Competencias (b) Cumplimiento del plan operativo (c) Apreciación general del evaluado (d) Resultados (e) Comentarios y (f) Plan de desarrollo.
3. Para los colaboradores que obtengan un puntaje menor a 70%, se iniciará un proceso de seguimiento con el área de recursos humanos para trabajar en las mejoras necesarias.
4. Cada colaborador junto a su jefe inmediato debe definir claramente objetivos que sean medibles y alcanzables al inicio de cada periodo de evaluación.
5. Es responsabilidad de los jefes inmediatos enviar las evaluaciones de desempeño al área de recursos humanos, luego de realizadas y coordinar con ellos una revisión posterior.
6. Todas las evaluaciones deben ser firmadas por el jefe inmediato y por el colaborador evaluado.

#### **6.3.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta el presupuesto de recursos humanos, en el cual se detallan los gastos de planilla, actividades relacionadas a la cultura organizacional, implementación de espacios y capacitaciones programadas.

Tabla 61

*Presupuesto de planilla mensual de trabajadores*

Tipo	Puesto	No. empleados	N° Sueldos	Rem. bruta mensual	Provisiones laborales			Aportes		Costo Empresa
					AFP/ ONP	Gratíf	Vacaciones	CTS	Essalud	
Gerencia	Gerente General	1	14	12,000	1,560	2,000	1,000	1,166	1,350	15,956
Gerencia	G. Recursos Humanos	1	14	6,500	845	1,084	541	632	7,632	9,058
Gerencia	G. Administración y Finanzas	1	14	6,500	845	1,084	541	632	7,632	9,058
Gerencia	G. Operaciones	1	14	6,500	845	1,084	541	632	7,632	9,058
Gerencia	G. Marketing	1	14	6,500	845	1,084	541	632	7,632	9,058
Administrativo	Asistente de Administración	1	14	1,500	195	250	125	146	1,761	2,101
Administrativo	Asistente de Recursos Humanos	1	14	1,500	195	250	125	146	1,761	2,101
Administrativo	Asistente de Marketing	1	14	1,500	195	250	125	146	1,761	2,101
Administrativo	Soporte de TI	1	14	1,500	195	250	125	146	1,761	2,101
Operativo	Supervisor de Call Center	3	14	1,800	234	300	150	175	2,114	7,555
Operativo	Back Office	1	14	1,500	195	250	125	146	1,761	2,101
Operativo	Analista de Calidad	1	14	1,800	234	300	150	175	2,114	2,518
Operativo	Analista de Información	1	14	1,800	234	300	150	175	2,114	2,518
Operativo	Auxiliar	1	14	1,050	137	175	87	102	1,233	1,475
Operativo	Asesores Telefónicos - Tiempo parcial	84	14	500	65	42	21	23	544	48,528
<b>Total</b>									<b>S/. 125,289</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62

Presupuesto Implementación Espacios de descanso

Item	Unidades	Costo	Total
Mesas	5	850	4,250
Sillas	30	250	7,500
Sillones	6	1,150	6,900
Puff	6	600	3,600
Luminarias	6	240	1,440
Decoración (Plantas)	6	350	2,100
Dispensador de agua	1	1,800	1,800
Televisores	2	2,000	4,000
Computadoras	5	1,300	6,500
Juegos de mesa			
Fulbito de mesa	1	800	800
Otros	5	70	350
			<b>S/. 39,240</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63

Presupuesto Gastos – Cultura

Item	Frecuencia	Cantidad	Costo	Total
Refrigerios	Mensual	540	5	2,430
Desayunos	Mensual	600	3	1,800
Almuerzos	Mensual	540	8	4,320
Cafeteria (café, azúcar, etc)	Mensual	-	150	150
WIFI	Mensual	-	100	100
				<b>S/. 8,800</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 64

Presupuesto Capacitaciones

Tema	Frecuencia	Costo	Total
Uso de confidencialidad de datos	Anual	500	500
Tratamiento de grandes volúmenes de datos	Anual	500	500
Estándares de calidad solicitados por los clientes	Anual	500	500
Atención al cliente	Anual	500	500
Locución	Trimestral	350	1,050
			<b>S/. 3,050</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **6.3.5. Conclusiones**

- El presente plan de recursos humanos ha desarrollado estrategias sobre la base de la Cultura de Clan y la Cultura de Mercado con el objetivo de motivar a los colaboradores a través de, capacitaciones, trabajo en equipo, incentivos, reconocimientos, entre otros, para de esta manera incrementar los niveles de productividad y reducir la rotación.
- Es importante mantener motivados a los colaboradores, y demostrarles que su trabajo es importante y contribuye con el éxito de la compañía; de esta manera ellos se comprometerán y se generará un sentido de pertenencia, reduciendo así el índice de rotación que podrían generarse.
- Es fundamental, que todo colaborador sienta que el lugar de trabajo se preocupa no solo por sus resultados labores, sino por su desarrollo como persona y profesional, por este motivo, los incentivos no monetarios que ofrece el Centro de Soluciones Telefónicas (CST) van más allá de recompensas relacionadas al trabajo, es importante que los espacios libres que tienen las oficinas les sirvan para estudiar, relajarse, interactuar, entre otros.
- Un buen ambiente de trabajo genera una predisposición positiva para realizar las labores ya que, los colaboradores se sentirán cómodos, esto de manera inconsciente permitirá que den el máximo esfuerzo para realizar sus labores diarias y todos contribuirán a la mayor productividad de la compañía.

En el siguiente punto se presentará los resultados de la evaluación económica financiera del plan de negocios.

#### **6.4. Plan Financiero**

En el presente plan se detallará toda la inversión necesaria para la puesta en marcha del Centro de Soluciones Telefónicas (CST), así como la evaluación económica del plan de negocio.

##### **Objetivos**

- a) Realizar la evaluación económica del plan de negocio.

##### **Inversiones**

Las inversiones estarán compuestas por los activos tangibles, intangibles y capital de trabajo los cuales se detallan a continuación.

##### **Activos tangibles**

De acuerdo con la información detallada en los planes de operaciones y recursos humanos, se ha considerado la inversión en activos tangibles, los cuales están compuestos principalmente por recursos mobiliarios y tecnológicos. En la tabla 65 se consolida la inversión de los activos tangibles considerados.

Tabla 65

*Inversión en activos tangibles*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Monto sin IGV	IGV (18%)	Monto Total (+IGV)
<b>Operaciones</b>					
Escritorio	10	400	4,000	720	4,720
Escritorio Gerencial	5	800	4,000	720	4,720
Silla Gerencial	5	750	3,750	675	4,425
Mesa de Reuniones	1	1,500	1,500	270	1,770
Silla de reuniones	6	400	2,400	432	2,832
Silla ergonomicas	94	350	32,900	5,922	38,822
Archivador	10	200	2,000	360	2,360
Estante Para Archivadores	10	230	2,300	414	2,714
Mueble Sillón de Espera	2	400	800	144	944
Cubículos	84	90	7,560	1,361	8,921
Panel de Empresa	1	800	800	144	944
Útiles de Escritorio	5	900	4,500	810	5,310
Útiles de Escritorio Cobranza/Call	41	1,000	41,000	7,380	48,380

<b>Zona de descanso</b>					
Mesas	5	850	4,250	765	5,015
Sillas	30	250	7,500	1,350	8,850
Sillones	6	1,150	6,900	1,242	8,142
Puff	6	600	3,600	648	4,248
Luminarias	6	240	1,440	259	1,699
Decoracion (Accesorios)	6	350	2,100	378	2,478
Dispensador de agua	1	1,800	1,800	324	2,124
televisores	2	2,000	4,000	720	4,720
Fulbito de Mesa	1	800	800	144	944
Otros	5	70	350	63	413
<b>Total Muebles</b>		<b>15,930</b>	<b>140,250</b>	<b>25,245</b>	<b>165,495</b>
Servidor HP	1	15,000	15,000	2,700	17,700
Headphone	84	20	1,680	302	1,982
Telefonos Anexos	9	120	1,080	194	1,274
Telefono Celular	5	1,100	5,500	990	6,490
Computadoras	100	1,500	150,000	27,000	177,000
Laptops	5	2,500	12,500	2,250	14,750
Impresora Multifuncional	2	1,200	2,400	432	2,832
<b>Total Equipos</b>		<b>21,440</b>	<b>188,160</b>	<b>33,869</b>	<b>222,029</b>
<b>Total Muebles y Equipos</b>		<b>37,370</b>	<b>328,410</b>	<b>59,114</b>	<b>387,524</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Activos intangibles

La inversión en activos intangibles estará comprendida principalmente por licencias de *software*, gastos registrales de la constitución de la empresa, otros gastos y servicios que se detallan en la tabla 66.

Tabla 66

### *Inversión en activos intangibles*

Descripción	Cantidad	Monto Unitario	Monto sin IGV	IGV (18%)	Monto Total (+IGV)
Gastos de Constitución de Empresa			1,200	-	1,200
Gastos de Registros de Marca y Patentes			1,000	-	1,000
Gastos de Licencias y Autorizaciones			1,200	-	1,200
Gastos de Otros Aspectos Legales			1,500	-	1,500
Local (1 mes de garantía y 1 mes de adelanto)			18,000	-	18,000
Remodelación, Acondicionamiento de Local y Pago de Servicios Públicos			9,500	1,710	11,210
Gastos de Capacitación Inicial de Personal para el uso del CRM score			2,000	360	2,360
Licencia Office	16	250	4,000	720	4,720
Antivirus	16	200	3,200	576	3,776
Licencia SQL	1	3,255	3,255	586	3,841
Software Discador telefónico	1	3,000	3,000	540	3,540
Canales Alternativos	1	4,500	4,500	810	5,310
CRM Score	1	9,000	9,000	1,620	10,620
Licencia de Windows	16	400	6,400	1,152	7,552
Pago de Servicios Públicos Iniciales			700	126	826
<b>Inversión Total en Activos Intangibles</b>			<b>68,455</b>	<b>8,200</b>	<b>76,655</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.4.1. Capital de trabajo

Para el desarrollo del capital de trabajo se utilizaron los siguientes supuestos:

#### a) Ingresos:

- Se considera desde el inicio de la operación una participación de mercado del 10%, de acuerdo con lo indicado en el plan de marketing.
- El crecimiento anual de la morosidad del sistema financiero será de 16.13%, este dato se obtuvo en el capítulo de investigación de mercado, a través de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Cobranzas del Banco de Crédito del Perú e Interbank.

- Se considera una efectividad de recupero (monto cobrado respecto al total de la morosidad asignada) de 1.15% para el primer año. Para efectos de la evaluación se considera este mismo valor con un incremento del 0.1% anual, el cual se encuentra dentro de los rangos especificados por los Gerentes de Cobranzas del Banco de Crédito del Perú e Interbank, así como al Gerente de *call center* de Atento en el capítulo de investigación de mercado.
- Se considera una estacionalidad mensual, datos que se han obtenido del Banco de Crédito del Perú, los cuales se detallan en el anexo 12. Para efectos de la evaluación se considera esta estacionalidad, dado que el Banco de Crédito del Perú cuenta con 21.82% de la morosidad del sistema financiero, dato obtenido de la tabla 24 en el plan de marketing.
- Los ingresos se obtendrán 30 días después el cierre mensual.

b) Costos

- Se considera el primer mes de evaluación como marcha blanca.
- Se considera la constitución de la empresa desde diciembre de 2018 con el personal administrativo completo.
- El personal operativo iniciará labores desde enero 2019 junto con la marcha blanca.
- Se considera un incremento anual de asesores telefónicos proporcional al incremento de la morosidad anual asignada.
- Se considera un supervisor para un máximo de 30 asesores telefónicos.

c) Gastos

- Se considera un personal de back office para cada 30 posiciones.
- El incremento de útiles de oficina y papelería será proporcional al incremento de asesores telefónicos.
- El costo del alquiler se incrementa en 3% de forma anual.
- Se considera un gasto mensual de marketing fijo, la cual se incrementará en 3% anualmente.

Tabla 67

*Inversión capital de trabajo*

	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Ingreso por Servicio		0		313,783	336,743	327,559	318,375	315,314	330,620	327,559	318,375	315,314	315,314
<b>TOTAL DE VENTAS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>313,783</b>	<b>336,743</b>	<b>327,559</b>	<b>318,375</b>	<b>315,314</b>	<b>330,620</b>	<b>327,559</b>	<b>318,375</b>	<b>315,314</b>	<b>315,314</b>
	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Total Costos Operativos	9,000	128,682	128,682	128,682	128,682	183,582	128,682	238,482	128,682	128,682	128,682	183,582	238,482
Total Gastos de Administración	79,282	79,282	79,282	79,282	79,282	104,707	79,282	130,132	79,282	79,282	79,282	104,707	130,132
Gastos Ventas, Promoción y Marketing	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794	6,794
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>95,076</b>	<b>214,758</b>	<b>214,758</b>	<b>214,758</b>	<b>214,758</b>	<b>295,083</b>	<b>214,758</b>	<b>375,408</b>	<b>214,758</b>	<b>214,758</b>	<b>214,758</b>	<b>295,083</b>	<b>375,408</b>
<b>Total Egresos Efectivo</b>													
Saldo de Caja (Ingreso - Egresos)	-95,076	-214,758	-214,758	99,026	121,985	32,477	103,618	-60,094	115,863	112,802	103,618	20,231	-60,094
Saldo Acumulado (Empresa)	-95,076	-309,833	-524,591	-425,565	-303,579	-271,103	-167,485	-227,579	-111,716	1,086	104,703	124,935	64,841

Fuente: Elaboración Propia

Utilizando el método de máximo acumulado, el cual permite cuantificar la inversión necesaria para el funcionamiento de la operación, se calcula un capital de trabajo necesario de S/ 524,590 para la puesta en marcha del Centro de Soluciones Telefónicas (CST), tal como se detalla en la tabla 68. Asimismo, en la tabla 68 se detalla la inversión que se realizará en este proyecto.

Tabla 68

*Inversión Total*

Inversión	Monto (Incluye IGV)
Activo Intangible	S/ 76,655
Activo Fijo Tangible	S/ 387,524
Capital de Trabajo	S/ 524,591
<b>Total</b>	<b>S/ 988,769</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.2. Estructura de Financiamiento

El financiamiento se realizará con aporte de los accionistas para cubrir el 100% de la inversión.

#### Pronósticos

Se considera un horizonte de cinco años para la proyección económica, debido al riesgo de la presencia de competidores, además que no existen barreras de entrada y este modelo es replicable.

#### Ingresos

Para la estimación de los ingresos se considera necesario tomar en cuenta la morosidad del sistema financiero, porcentaje de participación, porcentaje de efectividad de recupero, estacionalidad, precio del servicio estimado en el plan de marketing. En el cuadro inferior se aprecia la fórmula de cálculo de los ingresos.

$$\text{Ingreso} = \frac{\text{Morosidad del Sistema}}{\text{Financiero}} \times \% \text{ participación de morosidad} \times \% \text{ efectividad de recupero} \times \text{estacionalidad} \times \text{Precio del servicio}$$

En la tabla 69 se muestra un ejemplo del cálculo de los ingresos de los tres primeros meses de operación. En el mes de enero 2019 no se consideran ingresos porque representa el inicio de operaciones con la marcha blanca. Además, los ingresos obtenidos en el mes de febrero se cobrarán en el mes de marzo.

Tabla 69

*Ingresos*

Detalles	Ene-19	Feb-19	Mar-19
Total de deuda Vencida	1,331,000,000	1,331,000,000	1,331,000,000
<b>% de Participación de Deuda</b>	0.00%	10.00%	10.00%
Deuda Vencida Asignada	0	133,100,000	133,100,000
Porcentaje Estimado de Recuperación	1.15%	1.15%	1.15%
<b>Estacionalidad</b>	1.00%	2.50%	10.00%
Monto Recuperado	0	1,568,916	1,683,715
Precio por Servicio	0%	20.00%	20.00%
<b>Ingreso por Servicios</b>	<b>0</b>	<b>313,783</b>	<b>336,743</b>
IGV por Servicio	0	56,481	60,614
<b>Ingreso Total Año 1</b>	<b>0</b>	<b>370,264</b>	<b>397,357</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 70 se muestra los ingresos anuales estimados de acuerdo al método de cálculo indicado en el punto anterior.

Tabla 70

*Ingresos Total por año*

Detalles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de deuda Vencida	15,972,000,000	18,548,283,600	21,540,121,745	25,014,543,382	29,049,389,230
<b>% de Participación de Deuda</b>	10%	10%	10%	10%	10%
Deuda Vencida Asignada	1,464,100,000	1,854,828,360	2,154,012,174	2,501,454,338	2,904,938,923
Porcentaje Estimado de Recuperación	1.15%	1.25%	1.35%	1.45%	1.55%
<b>Estacionalidad</b>					
Monto Recuperado	17,747,887	21,431,769	24,888,713	28,903,263	33,565,359
Precio por Servicio	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Ingreso por Servicios</b>	<b>3,549,577</b>	<b>4,286,354</b>	<b>4,977,743</b>	<b>5,780,653</b>	<b>6,713,072</b>
IGV por Servicio	638,924	771,544	895,994	1,040,517	1,208,353
<b>Ingreso Total Año 1</b>	<b>4,188,501</b>	<b>5,057,897</b>	<b>5,873,736</b>	<b>6,821,170</b>	<b>7,921,425</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.4.3. Costos

A continuación, se detallan los componentes que conforman la estructura de costos:

#### Costos Mano de obra Directa

Contempla el costo de planilla de los asesores telefónicos y supervisores del *call center*.

Tabla 71

*Costo Total Anual por Mano de Obra Directa*

Costos del Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
Costos de Mano de Obra Directa	1,685,328	1,941,577	2,283,711	2,576,567	2,918,701

Fuente: Elaboración Propia

#### Otros Costos Directos

Comprende los costos de *CRM Score* que se utiliza en la operación para realizar la gestión de cobranzas.

Tabla 72

*Costo Total Anual de otros costos directos*

Costos del Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
Otros Costos Directos	127,440	147,996	171,868	199,590	231,784

Fuente: Elaboración Propia

### 6.4.4. Gastos

Los gastos a considerar en este plan de negocios son gastos de personal administrativo, gastos de marketing y otros gastos de administrativos.

#### Gastos de Personal Administrativo

Estos gastos corresponden a la planilla del personal administrativo.

Tabla 73

*Gasto anual en personal administrativo*

Gastos Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Gastos Personal Administrativo</b>	<b>835,272</b>	<b>859,912</b>	<b>859,912</b>	<b>884,551</b>	<b>884,551</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gastos de Marketing**

Estos gastos corresponden a actividades de comunicación para atraer y fidelizar a los clientes.

Tabla 74

*Gasto anual en marketing*

Gastos Marketing y Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Marketing y Ventas	95,584	98,451	101,405	104,447	107,580

Fuente: Elaboración Propia

**Otros gastos administrativos**

Estos gastos corresponden a alquiler del local, servicios generales, arbitrios licencias de software y capacitaciones.

Tabla 75

*Gasto Anual de otros gastos administrativos*

Gastos Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
Otros Gastos Administrativos	328,689	347,570	357,657	368,260	380,875

Fuente: Elaboración Propia

#### **6.4.5. Parámetros de Evaluación**

##### **Horizonte de evaluación**

Se considera un horizonte de cinco años para la proyección económica, debido al riesgo de la presencia de competidores, además que no existen barreras de entrada y este modelo es replicable.

##### **Tasas de descuento**

Se considera un costo de oportunidad del 30%, dado que, en el capítulo de investigación de mercado se entrevistó al Gerente de Atento donde menciona que la rentabilidad esperada por sus accionistas varía entre 25 y 35%. En ese sentido, es razonable colocar un costo de oportunidad intermedio.

##### **Supuestos relevantes**

Los supuestos que se han considerado para la evaluación económica son los siguientes:

a) Ingresos:

- Se considera desde el inicio de la operación una participación de mercado del 10% del 82.53% de la demanda potencial de acuerdo con lo indicado en el plan de marketing.
- El crecimiento anual de la morosidad del sistema financiero será de 16.13%, este dato se obtuvo en el capítulo de investigación de mercado, a través de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Cobranzas del Banco de Crédito del Perú e Interbank.
- Se considera una efectividad de recupero (monto cobrado respecto al total de la morosidad asignada) de 1.15% para el primer año. Para efectos de la evaluación se considera este mismo valor con un incremento del 0.1% anual, el cual se encuentra dentro de los rangos especificados por los Gerentes de Cobranzas del Banco de Crédito del Perú e Interbank, así como al Gerente de *call center* de Atento en el capítulo de investigación de mercado.
- Se considera una estacionalidad mensual, datos que se han obtenido del Banco de Crédito del Perú, los cuales se detallan en el anexo 12. Para

efectos de la evaluación se considera esta estacionalidad, dado que el Banco de Crédito del Perú cuenta con 21.82% de la morosidad del sistema financiero, dato obtenido de la tabla 24 en el plan de marketing.

- Los ingresos se obtendrán 30 días después el cierre mensual como máximo.

b) Costos

- Se considera el primer mes de evaluación como marcha blanca.
- Se considera la constitución de la empresa desde diciembre de 2018 con el personal administrativo completo.
- El personal operativo iniciará labores desde enero 2019 junto con la marcha blanca.
- Se considera un incremento anual de asesores telefónicos proporcional al incremento de la morosidad anual asignada.
- Se considera un supervisor para un máximo de 30 asesores telefónicos.

c) Gastos

- Se considera un personal de back office para cada 30 posiciones.
- El incremento de útiles de oficina y papelería será proporcional al incremento de asesores telefónicos.
- El costo del alquiler se incrementa en 3% de forma anual.
- Se considera un gasto mensual de marketing fijo, la cual se incrementará en 3% anualmente.

#### **6.4.6. Resultados de la evaluación**

##### **Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados**

A continuación, en la Tabla 76 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado en los 5 años que se tiene planeado operar el negocio, esto es, para los años 2019 y 2023. Asimismo, es posible apreciar en esta tabla un crecimiento de la utilidad a lo largo de los siguientes años. La razón principal de este incremento se explica con las proyecciones de crecimiento de la morosidad anual del sistema financiero explicadas en los supuestos relevantes, además este incremento es

consecuencia de una especialización de los asesores telefónicos con lo cual su efectividad de recupero es mayor en cada año.

Tabla 76

*Estado de Ganancias y Pérdidas*

Estado de Ganancias y Pérdidas	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Servicios	3,549,577	4,870,857	6,109,048	7,619,951	9,459,328
(-) Costo por Servicio	-1,812,768	-2,089,573	-2,455,579	-2,776,157	-3,150,485
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,736,809</b>	<b>2,781,284</b>	<b>3,653,469</b>	<b>4,843,794</b>	<b>6,308,843</b>
(-) Gastos Administrativos	-1,195,338	-1,241,189	-1,252,249	-1,288,526	-1,302,466
(-) Gastos de Marketing y Ventas	-92,158	-94,923	-97,770	-100,704	-103,725
(-) Depreciación Activo Fijo	-58,670	-58,670	-58,670	-58,670	-58,670
(-) Amortización Activo Intangible	-13,691	-13,691	-13,691	-13,691	-13,691
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>376,953</b>	<b>1,372,811</b>	<b>2,231,089</b>	<b>3,382,204</b>	<b>4,830,293</b>
(-) Gastos Financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>376,953</b>	<b>1,372,811</b>	<b>2,231,089</b>	<b>3,382,204</b>	<b>4,830,293</b>
(-) Impuesto Sobre la Renta	-111,201	-404,979	-658,171	-997,750	-1,424,936
<b>Utilidad Neta</b>	<b>265,752</b>	<b>967,832</b>	<b>1,572,918</b>	<b>2,384,454</b>	<b>3,405,356</b>
<b>% Utilidad Neta</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>26%</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Balance General Inicial

La Tabla 77 muestra el Balance General inicial del plan de negocio tomando como fecha de inicio el 01 de diciembre del 2018.

Tabla 77

### Balance General

Balance General	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Caja	0	234,010	1,093,510	2,516,252	4,702,023	9,676,540
Capital de Trabajo	524,591	719,862	902,854	1,126,150	1,397,990	
Crédito Fiscal (IGV)	67,314					
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>591,904</b>	<b>953,872</b>	<b>1,996,364</b>	<b>3,642,402</b>	<b>6,100,013</b>	<b>9,676,540</b>
Activo No Corriente						
Activo Tangible	328,410	328,410	328,410	328,410	328,410	
(-) Depreciación Acumulada		-58,670	-117,339	-176,009	-234,678	
Activo Intangible	68,455	68,455	68,455	68,455	68,455	68,455
(-) Amortización Acumulada		-13,691	-27,382	-41,073	-54,764	-68,455
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>396,865</b>	<b>324,505</b>	<b>252,144</b>	<b>179,784</b>	<b>107,423</b>	<b>0</b>
<b>Total Activos</b>	<b>988,769</b>	<b>1,278,376</b>	<b>2,248,508</b>	<b>3,822,185</b>	<b>6,207,436</b>	<b>9,676,540</b>
Pasivo						
Otras cuentas por pagar		23,855	26,155	26,915	27,712	28,653
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>23,855</b>	<b>26,155</b>	<b>26,915</b>	<b>27,712</b>	<b>28,653</b>
Patrimonio						
Capital	988,769	988,769	988,769	988,769	988,769	988,769
Utilidad Acumulada (año anterior)			265,752	1,233,584	2,806,501	5,190,955
Utilidad del Ejercicio		265,752	967,832	1,572,918	2,384,454	3,405,356
Resultado Neto por Venta de Activos Tangibles						62,806
<b>Total Patrimonio</b>	<b>988,769</b>	<b>1,254,521</b>	<b>2,222,353</b>	<b>3,795,271</b>	<b>6,179,724</b>	<b>9,647,887</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>988,769</b>	<b>1,278,376</b>	<b>2,248,508</b>	<b>3,822,185</b>	<b>6,207,436</b>	<b>9,676,540</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Flujo de caja

Se ha realizado un flujo de caja económico anual, debido a que, a lo largo del año hay picos y valles (estacionalidad) en recupero de la morosidad, por lo que, para eliminar esta dispersión es necesario tomar como base los resultados anuales.

En la tabla 78 se muestra el flujo de caja económico donde se obtuvo al final del año 1 un resultado negativo se inicia las operaciones con 1 mes de marcha blanca, por el ciclo de facturación el cual es a 30 días y por el pago de IGV al estado.

Tabla 78

*Flujo de caja*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
(+) Ingreso por Servicio		3,549,577	4,870,857	6,109,048	7,619,951	9,459,328
(-) Costos por Servicio		-1,812,768	-2,089,573	-2,455,579	-2,776,157	-3,150,485
(-) Gastos Administrativos		-1,195,338	-1,241,189	-1,252,249	-1,288,526	-1,302,466
(-) Gastos Marketing y Ventas		-92,158	-94,923	-97,770	-100,704	-103,725
(-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR)		-111,201	-404,979	-658,171	-997,750	-1,424,936
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>338,112</b>	<b>1,040,192</b>	<b>1,645,278</b>	<b>2,456,814</b>	<b>3,477,717</b>

Flujo de Capital o Inversión	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
(-) Inversión Activos Intangibles	-76,655					
(-) Inversión Activos Fijos	-387,524					
(-) Inversión Capital de Trabajo	-524,591	-195,271	-182,992	-223,296	-271,841	
(+) Valor de Desecho Activos Fijos						101,838
(+) Valor de Recupero KW (CTN)						1,397,990
<b>Flujo de Capital o Inversión</b>	<b>-988,769</b>	<b>-195,271</b>	<b>-182,992</b>	<b>-223,296</b>	<b>-271,841</b>	<b>1,499,829</b>
<b>Pago de IGV (al Estado)</b>	<b>0</b>	<b>-506,736</b>	<b>-801,928</b>	<b>-1,019,098</b>	<b>-1,284,588</b>	<b>-1,623,631</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-988,769</b>	<b>-363,895</b>	<b>55,273</b>	<b>402,884</b>	<b>900,385</b>	<b>3,353,915</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Indicadores financieros (VAN, TIR)**

Del flujo de caja económico descrito en el acápite anterior y descontando a una tasa de 30%, descrito en el acápite tasa de descuento, se obtiene un VAN positivo de S/165,9531 y una tasa de interna de retorno (TIR) de 34%.

Estos resultados positivos reflejan una oportunidad de negocio; sin embargo, los resultados reflejan un alto riesgo para los accionistas dado que el TIR y el costo de oportunidad son económicamente similares.

	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-988,769	-363,895	55,273	402,884	900,385	3,353,915

**Análisis de sensibilidad**

Dado que el VAN es bajo y el TIR es cercano al costo de oportunidad del accionista es conveniente realizar un análisis de sensibilidad para identificar cuan sensible es el VAN y TIR ante una variación en el precio (% comisión) respecto a la efectividad de recupero. En la tabla 79, se visualiza que, conforme se aumente en 0.1% la efectividad de recupero, el VAN crece en mayor proporción (crecimiento

vertical) respecto al crecimiento del VAN cuando el precio aumenta. Por lo que se concluye que la variable más sensible a cuidar en todo el proyecto es la efectividad de recupero.

Tabla 79

*Análisis de sensibilidad*

		Precio (% Comisión) por recupero				
		16.00%	17.00%	18.00%	19.00%	20.00%
%Efectividad de recupero	S/ 165,953					
	1.15%	-S/1,325,502	-S/905,745	-S/ 548,512	-S/ 191,280	S/ 165,953
	1.25%	-S/ 827,027	-S/442,958	-S/ 58,888	S/ 325,181	S/ 709,250
	1.35%	-S/ 392,049	S/ 18,857	S/ 429,762	S/ 840,668	S/1,251,573
	1.45%	S/ 42,157	S/479,899	S/ 917,641	S/1,355,383	S/1,793,125
	1.55%	S/ 475,741	S/940,319	S/1,404,898	S/1,869,476	S/2,334,054

**6.4.7. Conclusiones del capitulo**

- El proyecto es económicamente viable; sin embargo, existe un riesgo para los accionistas debido a que no existe holgura entre el TIR y el costo de oportunidad.
- La variable más sensible en la evaluación del proyecto es la efectividad de recupero, por lo que, es necesario monitorear y hacer seguimiento a este indicador.

## Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

En el presente plan de negocios se evaluó la viabilidad de crear un *call center* de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad en la ciudad de Arequipa, en relación a lo expuesto se han establecido las siguientes conclusiones:

- a) Respecto a la relación entre cultura organizacional y productividad.

De acuerdo con la investigación realizada en el marco conceptual los autores Reyna, Campos & Martínez (2015), Ozuna, N. (2012), Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) concluyeron que existe una relación entre cultura organizacional y productividad, es decir cuando las organización desarrollan una cultura que se preocupa por generar confianza entre sus colaboradores, que les brinde apoyo a los colaboradores y donde ellos puedan alcanzar sus metas, estas acciones llevan a respuestas positivas donde los colaboradores alcanzan la realización personal que eleva los niveles de productividad.

- b) Respecto a la relación entre cultura organizacional y rotación de personal.

De acuerdo con la investigación realizada en el marco conceptual los autores Arroba et al. (2016), Kerr & Slocum (2005), demostraron la existencia de una relación entre cultura organizacional y rotación de personal, cuya intención fue la de optimizar la cultura de la empresa y reducir la rotación de personal; así mismo, Batt (2002), demostró que en las empresas donde se fomentaba un trabajo grupal y hacían que los empleados formen parte dentro las decisiones laborales existía menor rotación de personas, por lo que se concluye que, en una cultura organizacional donde se brinda atención, participación colectiva e identifique las necesidades de los trabajadores estarán más motivados lo cual reduce los índices de rotación.

- c) Elementos que atraen a la persona a trabajar en un *call center* de cobranzas.

De acuerdo con lo revisado en el marco teórico los factores que atraen a las personas a trabajar en un *call center* es la flexibilidad de horarios y la oportunidad de crecimiento para el desarrollo profesional. Estos factores que atraen a las personas para trabajar en un *call center* se verifican en la investigación cualitativa dado que, la

expectativa que tuvieron todas las personas antes de trabajar en estas empresas era la flexibilidad de horario.

d) Elementos que retienen al personal operativo de un *call center* de cobranzas.

De acuerdo con lo revisado en el marco teórico los elementos o factores que retienen al personal operativo en un *call center* son:(a) el sentido de pertenencia, que se encuentra satisfecho por formar parte de la empresa donde trabaja, (b) un ambiente cómodo y agradable para desarrollar sus actividades, (c) ser reconocidos por el trabajo realizado, esta variable puede ser económica o no económica, (d) capacitación constante que les permitirá afrontar los nuevos problemas que se pueden presentar. En la investigación cualitativa se pudo verificar que un ambiente cómodo y agradable es importante para mantener al trabajador motivado y así evitar su rotación, así mismo, capacitaciones continuas es otro factor que valoran las personas que aún no trabajan en un *call center* sin embargo tienen disposición de hacerlo.

e) Público objetivo para trabajar en un *call center* de cobranzas.

Se determinó que el público objetivo que trabajará en el *call center* está conformado por personas entre las edades 18 – 39 años dado que en Arequipa la mayor densidad poblacional económicamente activa se encuentra en ese rango etario.

f) Ubicación para creación de un *call center* de cobranzas.

La localización óptima para el *call center* es la ciudad de Arequipa, debido a que mediante el análisis realizado con el método QFR obtuvo la mejor evaluación frente a otras ciudades de similares condiciones.

g) Estrategia comercial del servicio.

La estrategia comercial inicia a partir de identificar el segmento de mercado al que se dirigirá el *call center*, el segmento foco serían los cinco bancos con mayor deuda vencida del sistema financiero que en conjunto representan el 82% de la deuda acumulada. Además, la estrategia de posicionamiento utilizada será de *diferenciación* dado que, se pretende posicionar en la mente de los decisores como una empresa con baja rotación de personal y altos niveles de productividad. Para efectos de ingreso al mercado se considera un precio promedio al que se ofrece por los competidores, tal

que, cubra el costo de operación y genere una rentabilidad mayor al 8% anual. Para ello se ha desarrollado una serie de estrategias tales como el diseño de servicio, la forma de comunicación que se tendría con los clientes, mantener al personal capacitado, motivado y finalmente mostrar en el *front office* una imagen de una empresa que se preocupa por su gente, tecnología, procesos e infraestructura y que todo en conjunto transmita alta productividad a través de bajos niveles de rotación.

- h) Desarrollo de un plan de operaciones y recursos humanos para organizar el *call center* de cobranzas, así como determinar los procesos críticos en un *call center*.

Se ha identificado que los procesos de Planificación, gestión de cobranza y post venta son críticos para la continuidad del negocio.

Se han desarrollado las estrategias necesarias para que el plan de recursos humanos esté enfocado en gestionar de la mejor manera al personal, creando una cultura organizacional que permita crear el mejor desempeño de los colaboradores, brindándoles beneficios monetarios, no monetarios, capacitaciones, ambiente agradable para trabajar, horarios flexibles, etc. Todas estas acciones están enfocadas en controlar los niveles de rotación y asegurar tener una cultura organizacional adecuada para los trabajadores.

- i) Viabilidad económica de crear un *call center* de cobranzas.

Dado que el VAN es positivo este plan de negocios es económicamente viable.

## **7.2. Recomendaciones**

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda implementar el *call center* de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad dado que se presenta como una alternativa rentable.

Se recomienda implementar el plan de negocios en un horizonte de 5 años debido a que, este modelo es fácil de replicar, la competencia está más desarrollada y hay pocas barreras de entrada en ese sector.

Para efectos de evaluar la rentabilidad se recomienda considerar en la evaluación económica una efectividad de recupero mayor a 1.15% debido a que, este valor corresponde a la media del año, sin embargo, se espera que este valor sea mayor si se aplica las capacitaciones y se realiza una gestión inteligente que permita tener mejor efectividad.

Se recomienda evaluar considerar en el proceso de selección personas mayores de 50 años dado que, las personas mayores tienen mayor dificultad para recolocarse en el mercado laboral por lo que se podría aprovechar esta oportunidad para captar personal capacitado y con bajo riesgo de rotación.

Se recomienda ingresar en el corto plazo a la asociación de cobranzas del Perú ANECOP y a la asociación de centros de contacto del Perú APECCO con el fin de tener mayor contacto con clientes objetivo.

Se recomienda evaluar ampliar el mercado objetivo debido a que en el presente plan solo se ha considerado como mercado objetivo a 6 clientes que representan el 80% de la deuda, sin embargo, no se está evaluando considerar realizar la cobranza de aseguradores, cajas municipales, colegios, etc.

Se recomienda evaluar ampliar los servicios a ofrecer, por ejemplo, ventas, servicio al cliente.

Se recomienda en el mediano plazo implementar el ISO 9001 dado que en la investigación cualitativa los decisores de 2 bancos reconocidos indicaron que un atributo importante es que los proveedores tengan como metodología de trabajo el ISO.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009, enero-junio). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Acosta, J. (2001). *Gestión de Créditos y Cobranzas*. Bogotá, Colombia: Autores Editores. S.A.C.
- Álvarez, A. (2001): La medición de la eficiencia y la productividad. Madrid, España: Pirámide
- Alves, D., Cirera, Y. & Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- Arévalo, R. (2014). Propuesta metodológica para incrementar la competitividad en los centros de contacto y solución telefónicos de empresas del sector de las telecomunicaciones a través del desarrollo del proceso Workforce Management. *Revista de la escuela administrativa de negocio*, 1(76), 92-127.
- Arroba, J. & Arroba, I. (2016). Cultura organizacional y su incidencia en la rotación del personal de DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: IV Congreso Internacional Online sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones. 54-68.
- Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos. (2014). *Convenio Colectivo de Trabajo para la Actividad de Servicios de Centros de Contactos*. Recuperado de <http://www.atacc.com.ar/index.php/info-legal/convenio-colectivo-cct-688-14>

- Avellón, B. (2015). *La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: Aplicación del análisis envolvente de datos*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16212/1/Tesis822-160223.pdf>
- Batt, R. (2002) *Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth*. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Botía, M. & Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 646-662.
- Coll, V. & Blasco, O. M. (2006): *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos. Introducción a los modelos básicos*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Carro, R. & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad. Administración de las operaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Centro de Información Oficial. (2012). *Decreto N° 147/012. Condiciones y medio ambiente de trabajo en los centros telefónicos de consulta, procesamiento de datos, atención telefónica y telecentros*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9a ed. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
- López, M. (2007). *Síntesis del Derecho del Trabajo Guatemalteco*. Guatemala: IUS Ediciones.

- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2017). *Perú: Población 2017. Market Report No. 7*. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.p](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.p)
- Contreras et. al. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 13-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79815640002.pdf>
- Dávila, C. & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- Flint, D., Haley, L., & McNally, J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572.
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99.
- Flores, R., & Madero, S. (2012, febrero-marzo). *Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia*. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.
- Fluss, D. (2005). *Real-time contact center*. New York: Amacom Books.
- Gartner, Inc. (2013). *Contact Center System*. Recuperado de <http://www.gartner.com/it-glossary/contact-center-systems>

- Graciosi, M. (2014). Perforando subjetividades. La “industria” de los *Call center* en el Chaco. *Revista Theomai, Estudios críticos sobre sociedad y desarrollo*, 1(30), 149-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/124/12435592017/>
- Grisanti, A. (2016, enero-junio). Outsourcing. Herramienta útil para las organizaciones empresariales. *Visión Gerencial*, 1, 138 – 154.
- Gutiérrez, H., (2010). *Calidad total y productividad*. Ciudad de México, México: McGraw –Hill.
- Hernández, E. & Morales, J. (2017). ¿Oportunidades de empleo o nuevas formas de trabajo precario? Los *Call centers* de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Espiral Guadalajara*, 24(69), 1-22.
- Heywood, J. (2002). *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Ciudad de México, México: Financial Times, Prentice Hall.
- Kaur, B., & Pankaj, M. (2013). *Antecedents of turnover intentions: A literature review*. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Kerr, J. & Slocum, J. J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138.
- Landy, F & Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, A., Rojas, P., Meza, J. & Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en *Call centers*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154-167.

- Long, C., Perumal, P., & Ajagbe, A. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629-641.
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Micheli, J. (2012, enero-junio). El sector de *Call centers*: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte*, 24(47), 145-169.
- Molano, J. & Arévalo, N. (2013, enero-marzo). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Pearson-Prentice Hall.
- Morris, E., Ancajima, A., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C., & Mejía, E. (2009). *Servicios de Contact Center basados en Offshore Outsourcing*. (Tesis de postgrado). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el siglo XXI*. 3a ed. Madrid, España: Centro de estudios Financieros.
- Ovalle, A. y Forero, Y. (2015). Propuesta de un módulo de operaciones en los *Call center* de Manizales, Colombia. *Industrial Data*, 18(1), 119-127.

- Ozuna, N. (2012). La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. (Tesis Postgrado) Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.
- PMBOK. (2014). *Fundamentos para la dirección de Proyectos*. 5a ed. Ciudad de Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Proyecto de ley que incorpora en el Código del Trabajo el contrato de teleoperadores. (2012). *Boletín* 8263-13. Recuperado de <http://lyd.org/lyd/biblioteca/pdf/b001940-1.pdf>
- Raffo, E., Ráez, L. y Quispe, C. (2012, enero-junio) Medición de la atención en un *Call center* usando box-jenkins. *Industrial Data*, 15 (1), 100-109.
- Reyna, L., Campos E. & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Guadalajara, México: Revista RAITES.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robaldo, M. (2010). *Colombia: Instan a sancionar un nuevo marco laboral para contact center*. Recuperado de <http://ccsur.com/colombia-instan-a-sancionar-un-nuevo-marco-laboral-para-contact-center/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27-38.

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. (1985). *El liderazgo y la cultura organizacional*. Recuperado de [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)
- Sherman, B., & Snell, A. (1998). *Managing Human Resources, incentives and rewards*. Ohio: International Publishing.
- Singh, J. (2009). An empirical study of motivation in the Indian Air Force. *Focus: Journal of Defense Studies*, 3(4), 131-138.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16a ed. México D.F.: Cengage Learning.
- Subramanian, I, & Shin, Y. (2013). *Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry*. *World Applied Sciences Journal*, 22(12), 1751-1759. Recuperado en: [http://www.idosi.org/wasj/wasj22\(12\)13/10.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj22(12)13/10.pdf)
- Valencia, M. (2005, julio-diciembre). *El capital humano, otro activo de su empresa*. *Entramado*, 1(2), 20-33.
- Valera, O. y Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Viana, D. (2012). *Nueva reglamentación laboral para los Call centers*. El Observador. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nueva-reglamentacion-laboral-los-call-centers-n236034>

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). *Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work*. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.