

# Así habla Chile



CON SENTIDO CRÍTICO PERO SIN OLVIDAR LAS FORTALEZAS DE SU PAÍS, EL AUTOR DESCRIBE ASPECTOS DEL MERCADO CHILENO: LA ESTABILIDAD, LAS TARIFAS COMPETITIVAS, EL PROBLEMA DE LA INFORMALIDAD Y LA IMPROVISACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR DEALERS, EL CONSERVADURISMO DE SUS EJECUTIVOS Y EL PARTICULAR MODO DE HACER NEGOCIOS, "LLENO DE REFERENCIAS, APELLIDOS Y CONTACTOS CONOCIDOS".

Aunque pequeño en términos del número de habitantes con un poco más de 15 millones de personas, en los últimos años **Chile se ha convertido en un polo de desarrollo dentro de la región**, gracias a la estabilidad y crecimiento sostenido de su economía, al funcionamiento de las instituciones y a una serie de incentivos gubernamentales para atraer inversión, crear empresas y generar nuevos negocios. Chile cuenta hoy con una infraestructura de telecomunicaciones *world class*, acceso a tarifas competitivas, un clima de negocios ágil, un buen nivel de seguridad ciudadana y un bajo nivel de riesgo país, además de acceso a colaboradores de calidad y competentes por tarifas notablemente inferiores a las de los países desarrollados, más un amplio compromiso del gobierno con el desarrollo de las Tecnologías de Información (TI).

Con una fuerza laboral de 5,9 millones de personas y una tasa de desempleo de 8,9%, en la actualidad la

inmigración de países vecinos como Argentina y Perú está anotando una tendencia creciente. La Corporación de Fomento de la Producción, mas conocida como CORFO, es una institución gubernamental administrada y gestionada como empresa privada, que hoy proporciona importantes incentivos en materia de inversión y desarrollo empresarial, tanto para empresas nacionales como extranjeras. A través del Programa de Alta Tecnología **CORFO promueve, evalúa, gestiona y administra la entrega de incentivos a las empresas privadas nacionales y extranjeras** para su inversión en Chile. Para ello, segmentó las oportunidades de inversión en TI en 3 grandes tipos de servicios: Centros de Atención y Soporte, Centros de Servicios Compartidos y Desarrollo de Software.

Las plataformas de CC que permiten brindar servicios y atención a Clientes Latinoamericanos se pueden instalar en Chile como un lugar preferente dentro de la Región, con venta-

jas en términos de costos de comunicaciones, operacionales y de fuerza laboral, además de los incentivos existentes para la inversión extranjera. Según CORFO, **Santiago es una de las capitales mas baratas de América Latina, con costos laborales operativos que van desde los 2,2 dólares hasta los 3,5 dólares por hora**, con un salario promedio de un ejecutivo de CC de entre 5.000 y 6.000 dólares por año. Compañías que han instalado sus plataformas de CC en Chile bajo este programa son: Delta Airlines, Entel CC, Air France y Banco Santander. Recientemente Shell implementó su CC Regional con base en Chile, esperando recibir aproximadamente 75.000 llamadas por mes.

## El mundo de los CC en Chile

En materia de contact centers Chile se encuentra en proceso de pleno desarrollo, con una facturación de entre 55 y 60 millones de dólares al año. Con una tasa de crecimiento anual que fluctúa entre un 20% y



30%, las proyecciones indican que en menos de una década se podrían duplicar estos números. De unos años a esta fecha, sobre la base de mi experiencia en la industria, puedo señalar dos grandes CC en Chile: Atento Chile y Entel CC, ambas filiales de compañías de telecomunicaciones, con una cantidad estimada de 2.000 posiciones disponibles cada uno, con menos de una década en el mercado. Tenemos un tercer actor, Action Line, quien ha desarrollado un amplio crecimiento, con una capacidad que supera las 500 posiciones. Luego, tenemos una serie de centros de menor tamaño y diversos niveles de especialización. Encontramos empresas que desarrollan tecnologías y plataformas para CC y que también brindan servicios al integrarse verticalmente. Otras se han especializado en brindar servicio de soporte técnico, mesas de ayuda o cobranzas; y por supuesto una cantidad importante de CC dedicados a actividades de televenta, teleanquesta y servicio al cliente, con actividades de Inbound y Outbound. **Es una tendencia creciente la aparición de promociones telefónicas, votaciones en tiempo real para programas de radio y televisión y fonos eróticos, pagados por segundo.**

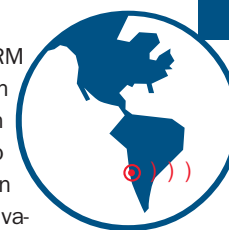
“Comercializar soluciones de comunicaciones en Chile es una actividad compleja, que requiere además de la experiencia internacional, el conocimiento del particular modo de hacer negocios aquí, lleno de referencias y apellidos conocidos”.

#### **Las Telcos y sus dealers**

Como en México y Argentina los CC encontraron en Chile tierra fértil para desarrollarse y crecer en el entorno de las TELCOS, muchas de las cuales externalizaron sus procesos de venta a través de CC tercerizados. **En muchos casos la relación de trabajo, especialmente con CC pequeños de entre 10 y 50 puestos, ha ido evolucionando hacia la relación comercial tipo dealer. Estos no tienen exclusividad y cobran solamente por venta efectiva (luego de descontar las ventas caídas), por lo que se ven obligados a pagar a sus colaboradores de la misma forma como ellos cobran, es decir, por venta realizada.** Sin bases de datos de calidad, filtradas adecuadamente por la TELCO, y en algunos casos simplemente sin apoyo de base de clientes con un perfil determinado, sumado al fenómeno de contratación de teleoperadores sólo a comisión, nos encontramos con que estos tienden a privilegiar la venta a como de lugar, por sobre la calidad de servicio, lo que significa que en algunos casos la información entregada al cliente es incompleta, inconsistente, e incluso a veces fraudulenta con tal de obtener una venta. Por supuesto, algunas de estas empresas luego se quejan de las altas tasas de pérdida de clientes que observan en su base de clientes, y para intentar remediar el problema crean la Gerencia de Retención, ofreciéndoles condiciones inigualables a los clientes, quienes lo único que desean es irse a la competencia. A mi juicio, **los Teams o Gerencias de Retención son sólo un parche y no remedian la fuente de la enfermedad.** Lo que permitiría remediar la situación es una Gerencia de Servicio al Cliente en la primera línea funcional, con capacidades de gestión transversales a la organización.

## Así habla CHILE

Una TELCO, por ejemplo, que posee una solución CRM world class adquirida a varios millones de dólares y con varios años de implementación sin éxito, descuida un aspecto importante de la cadena de valor de su negocio contratando distribuidores comisionistas que tienen un equipo de vendedores con un bajo nivel de renta, motivación y alta rotación, socios comerciales que no poseen exclusividad alguna ni estabilidad en su facturación. Ha invertido en una solución que probablemente es muy buena en su especialidad, pero que no garantiza que su modelo de comercialización y su forma de mantener y fidelizar a los clientes sea la mejor. Así como ciertos CC están en permanente búsqueda de teleoperadores debido a la alta rotación de personal, algunas TELCOS buscan permanentemente nuevos dealers, generando un nivel de permanencia bajo. Paradójicamente, muchas de estas compañías de Telecomunicaciones tienen altas inversiones en publicidad y mantienen el control de las líneas 800 publicitadas, recibiendo la mayor parte del Inbound generado por la publicidad y también por las acciones comerciales de los dealers, que en algunos casos, no son debidamente compensadas.



### Chile y la Tecnología

**En Chile la plana gerencial de las empresas grandes, medianas y pequeñas se caracteriza por ser conservadora y tradicional. La incorporación de nuevas tecnologías en los CC y en la administración de las relaciones con los clientes resulta lenta y a veces tardía.** Considero que como adoptantes tardíos de tecnología, las pocas empresas visionarias que vislumbran el horizonte a partir de estas aplicaciones, más económicas, fáciles de administrar y que disminuyen los costos de integración, logran reducir costos y obtener excelentes beneficios, mientras la competencia tarda en reaccionar. **Comercializar soluciones de comunicaciones en Chile es una actividad compleja, que requiere además de la experiencia internacional, el conocimiento del particular modo de hacer negocios aquí, lleno de referencias, apellidos y contactos conocidos.**

Hace algunos años llegaron las primeras soluciones CT Server, primero con la incorporación de un solo proveedor, luego dos y hoy tres, con respaldo y know how. Ellos han debido tener paciencia en el desarrollo de negocios, porque **a los chilenos nos gusta ver el producto y tangibilizar el servicio**, nos preocupa mucho el respaldo financiero del proveedor y es fundamental la garantía de soporte tecnológico ante una eventualidad, necesidad o caída de sistema, y por tratarse de una solución que combina hardware y software en un servidor industrial, lleno de tarjetas, a los gerentes les parece que es un computador en lugar de una central telefónica con funcionalidades para CC. Y por basarse en una plataforma Windows, algunos especialistas insisten en que la confiabilidad de un CT Server es menor que con una central telefónica tradicional.

“Por mi experiencia con teleoperadores argentinos, ellos son capaces de atrapar a los clientes a través del teléfono y convencerlos de hacer un negocio”.

#### **La educación en contact center**

Chile ofrece una gran variedad de agentes de CC con bajas tasas de rotación, rápidas curvas de aprendizaje y bajas tasas de ausentismo laboral. La fuerza de trabajo es reconocida como una de las más capaces de América Latina. También ofrece una cantidad importante de recursos para dar apoyo inmediato a la capacitación, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, más conocido por su sigla SENCE. Este organismo gubernamental, también administrado como empresa privada, permite acceder a subsidios para la capacitación de los empleados de una empresa. En efecto, el 1% de las remuneraciones imponibles de la empresa, se constituye en el tope de dinero para capacitar y que es completamente financiado por el estado. Por supuesto, para velar por el buen uso del beneficio, existen tramos según el nivel de renta de cada empleado, así, quienes obtienen menores rentas, obtienen mayor subsidio y viceversa. Por lo tanto, el subsidio que puede obtener un gerente o alguien del cuerpo directivo, es relativamente pequeño, para promover la capacitación de los colaboradores con menor preparación. El gerente que no tiene posibilidad de acceder al beneficio SENCE, puede acceder a créditos CORFO, usualmente utilizados para perfec-

cionamiento de nivel ejecutivo, Masters, Diplomas y Postgrados, a través de los cuales CORFO opera como banca de segundo piso, es decir, a través de un banco tradicional el postulante a la casa de estudios solicita el dinero, se evalúa el crédito, CORFO le entrega los recursos al banco, quien administra el crédito y asume el riesgo.

En el primer semestre de 2004, visualizando la tendencia de la industria de los contact centers y atendiendo a la creciente necesidad de formar profesionales capaces de gerenciarlos se crearon varios programas de estudios, entre ellos el primer "Diplomado en Gestión Estratégica de CC y Servicio al Cliente", dictado por la Universidad Central de Chile en base a conocimientos formalizados a partir de la experiencia autodidacta de profesionales que trabajan en la industria. En alianza estratégica con OTS Contact Center Consulting la Universidad Central se convirtió pionera en desarrollar un programa de postgrado con estas características. Como en todo mercado, la competencia reaccionó rápido ante los pioneros, por lo cual se han desarrollado diversos programas en formato de seminarios y cursos especializados en CC, CRM y Marketing Relacional, desarrollados por casas de estudios superiores y

por especialistas en desarrollo de eventos con auspicio internacional.

#### **El gran valor a imitar**

**Lo que debemos aprender de nuestros vecinos Argentinos, un aspecto en el cual nos llevan ventaja, es su capacidad para vender y concretar el cierre de negocios con los clientes a través del teléfono. Por mi experiencia con teleoperadores argentinos, ellos son capaces de atrapar a los clientes a través del teléfono y convencerlos de hacer un negocio.** Otro factor en el que tanto Argentina como Uruguay nos aventajan es la capacidad de brindar un servicio adecuado al cliente. Esto se puede observar claramente en un restaurant, donde el mozo argentino y uruguayo está orgulloso de su profesión, y lo considera como tal, brindándole el mejor servicio posible a sus comensales. En cambio, en Chile, en algunos casos nos encontramos con mozos que han llegado a serlo debido a que no han encontrado otra fuente de ingreso por lo que desarrolla su trabajo con desagrado, no lo disfruta y eso impacta en una atención muchas veces deficiente. Situación similar sucede con los teleoperadores de CC. En estos dos aspectos, Servicio al Cliente y capacidad de concretar negocios, considero que tenemos mucho que aprender y avanzar.#