

Contact Centers Summit

3° Edición

GOLD SPONSORS

ATENTO Chile

AVAYA
COMUNICACIONES INTELIGENTES

CISCO

DTS
DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS

ENTEL
Call Center

GENESYS
AN ALCATEL-LUCENT COMPANY

MULTIVOICE
CONTACT CENTER

NICE



Teleperformance
we perform

VERINT
Witness Actionable Solutions

Virtual 21

SILVER SPONSORS

DTS CALL CENTER

Kenwin

Neotel
TELECOMUNICACIONES CONTACT CENTER

STRATA
COMUNICACIONES

SUR | ASISTENCIA

CALL CENTER CENTRAL
CALL CENTER CENTRAL

PATROCINA

ASOCIACION
CHILENA DE
EMPRESAS DE
CALLCENTER

ORGANIZA

Axis Group

Presentación

Perspectivas de la industria del Call Center en el mundo y en Chile

Rodrigo Navarro

Director Académico, Diplomado de Call Center y Servicio al Cliente, Universidad Central

Director, OTS Consulting

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Índice

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Antecedentes de la Presentación:

- Revisar resultados Estudio realizado por la Universidad de Cornell, USA, Universidad de Sheffield, Reino Unido y el Working Life Research Center de FORBA, Austria.
- Autores del Estudio: Rosemary Batt, David Holman y Ursula Holtgrewe
- En paralelo, reflexiones sobre la industria Chilena

Estudio de Call Centers a nivel mundial

- Reporte Global de Call Center: Perspectivas internacionales sobre gestión y empleo.
- Realizado por el Global Call Center Network (GCC Network, www.globalcallcenter.org)
- El GCC Network es una red de colaboración de 40 escuelas en 20 países en el mundo. Cada equipo de estudio de cada país tiene profundo nivel de expertise en el sector.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Países representados en el estudio

Alemania

Austria

Australia

Brasil

Canadá

China

Dinamarca

Francia

India

Irlanda

Israel

Japón

Holanda

Filipinas

Sudáfrica

Korea del Sur

España

Suiza

Reino Unido

Estados Unidos

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Estudio de Call Centers a nivel mundial

- Primer estudio a gran escala sobre prácticas de gestión y empleo en Asia, Africa, Sudamérica, Norteamérica y Europa.
- Realizado el año 2007.
- Se ha estudiado 2.500 call centers en 17 países.
- Los call centers estudiados dan empleo a 475.000 ejecutivos de call center. (190 ejecutivos por call center)

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Lo que se buscaba saber en el estudio:

- ¿Qué tan global es el sector industrial del call center en el mundo?
- ¿Qué tan similares o distintas son las prácticas de gestión entre países?
- ¿Cómo lo hacen los call centers internos con respecto a los call center externos?
- ¿Qué estrategias contribuyen a mejorar las operaciones, la calidad de trabajo, la rotación y el ausentismo?

Tópicos cubiertos

- Adopción de nuevas tecnologías
- Características de la fuerza de trabajo
- Selección, dimensionamiento y entrenamiento
- Grado de negociación colectiva
- Diseño del trabajo, comportamiento de la mano de obra y del equipo de trabajo.
- Estrategias de compensación y niveles para ejecutivos y jefes.

Los resultados globales:

- El sector del call center emerge al mismo tiempo en muchos países en el mundo, entre 1997 y 2002.
- Da servicio a un amplio rango de clientes de todos los sectores industriales y ofrece un amplia gama de servicios desde muy simples hasta extremadamente complejos.
- Es una importante fuente de generación de empleo en todas partes.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Los resultados globales: (continuación)

- Caso paradigmático de globalización del trabajo en el mundo.
- Mercados, ofertas de servicios y rasgos de organización bastante similares en distintos países.
- Los lugares de trabajo toman el carácter de sus propios países y regiones, con leyes, instituciones y normas distintas.
- En resumen: 'La globalización' de actividades del call center tiene una cara notablemente nacional.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Aspectos similares entre países

- **Edad.** Joven, típico call center tiene 8 años.
- **Mercados:** Da servicio a mercados nacionales e internacionales. 86% de los call center da servicio al mercado local.
- **Call Centers externos:** 2/3 de los call centers son operaciones inhouse, dando servicio a sus propios clientes. Los call centers externos operan 1/3 de los call centers.
- **Segmentación de Clientes:** 75% de los CC dan servicio a mercados masivos. El 25% da servicios a mercados corporativos.
- **Servicio versus Ventas:** La mayor proporción de call centers provee sólo servicio al cliente (49%), 21% provee solo ventas y 30% provee ventas y servicio.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Aspectos similares entre países (continuación)

- **Inbound versus Outbound.** La mayoría de los call centers manejan principalmente inbound 78%.
- **Call Centers o Contact Centers:** La mayoría manejan sólo llamadas telefónicas y no son multicanales. Las tecnologías usadas son muy similares y el TMO típico = 3 o 4 mins.
- **Características organizacionales y de la fuerza de trabajo.**
 - El CC típico emplea 49 ejecutivos.
 - La mayoría de los ejecutivos de CC (75%) trabajan en CC que tienen 230 empleados o más.
 - Los CC son organizaciones planas, gerentes son el 12% de los empleados.
 - 71% de la fuerza de trabajo son mujeres.

Diferencias entre países

- Hay diferencias sustanciales en la organización de trabajo y prácticas de recursos humanos en CC en distintos países.

Los investigadores agruparon tres categorías:

- **Economías coordinadas o social de mercado**, con regulaciones de mercado de trabajo fuertes e instituciones de mercado de trabajo influyentes. Austria, Dinamarca, Francia, Alemania, Israel, Holanda, España y Suecia.
- **Economías de libre mercado**, con regulaciones de mercado de trabajo más relajadas e instituciones de mercado de trabajo menos influyentes. Canadá, Irlanda, Reino Unido y EE.UU.
- **Economías recientemente industrializadas o de transición**. Brasil, India, Polonia, Sudáfrica y Corea del Sur.

Diferencias entre países (continuación)

- Las instituciones de mercado de trabajo nacionales influyen en estrategias de dirección.
- CC en economías coordinadas tienden a tener mejores empleos, menor rotación y menor dispersión de salario que CC en economías de libre mercado y recientemente industrializadas, donde las regulaciones de mercado de trabajo y uniones son más débiles. CC en economías coordinadas también hacen mayor uso de empleo a través de subcontratación y contratos de part time como estrategias para aumentar la flexibilidad de la organización.
- También diferencias importantes entre países en cada uno de estos grupos.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Selección, Entrenamiento y Personal

- **Selección.** 22% de los CC recluta personas con grado académico, lo que es relativamente una alta proporción para un trabajo que es considerado que requiere bajas habilidades, pero la variación entre países es alta. Sobre el 60% de los CC en Francia e India usan empleados con grado académico, comparado con menos del 10% en la mayoría de los países Europeos.

- **Entrenamiento.** Los trabajadores recién contratados típicamente reciben 15 días de entrenamiento inicial, con algo menos en países coordinados (14 días) que en países liberales (17 días).

Selección, Entrenamiento y Personal (cont...)

•**Entrenamiento.** Una diferencia mucho más grande y significativa existe en cantidad del tiempo que esto toma para que logren un expertise adecuado: a partir de 8 semanas en países coordinados, 12 en economías que se industrializan y 16 en economías liberales.

•**Personal:** El 29% de la mano de obra en CC es part time o temporal, con economías coordinadas que hacen el mayor uso de acuerdos de trabajo flexibles. También diferencias importantes a través de países. Más del 60 % mano de obra surcoreana y el 50 % mano de obra española es temporal, mientras el 100 % mano obra india trabaja con jornada completa.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Organización del Trabajo

- **Monitoreo de Calidad:** La frecuencia de medición de calidad (la retroalimentación, medición de calidad de llamada y escuchas) varía según nacionalidad. Coordinados => mensual; libre M^o => quincenal; Países que se industrializan => semanal. India tiene mayor intensidad de monitoreo de calidad en sus CC.
- **Discreción sobre los datos.** El nivel de discreción es generalmente bajo, pero hay diferencias sustanciales entre categorías. En economías de libre mercado, la proporción de CC con baja discreción es 49%, opuesto al 29% en economías coordinadas y 34% en economías recientemente industrializadas. En India, un 75% de los CC tienen baja discreción.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Organización del Trabajo (cont...)

- **Equipos de trabajo.** El empleo de equipos autodirigidos es bajo, con el 60 % de CC que no usan este método. Suecia es la excepción, con al menos el 60 % de la mano de obra en CC con equipos autodirigidos. Mientras el uso reportado de equipos de solución de problemas es alto (el 80 %), sólo una pequeña proporción de los ejecutivos en cada CC esté envuelto en él.

Representación Colectiva:

- 50% CC están cubiertos por alguna forma de representación colectiva. Sin embargo, la representación colectiva es mayor en países coordinados (71% CC), menor en países de libre mercado (22%), e intermedio en países industrializados (36%).
- Países coordinados, con mayores niveles de representación colectiva, tienen mucho menor diferencia de sueldo entre call centers comparado con mercados liberales y economías recientemente industrializadas

Empresas Externas y Call Centers In house

- Virtualmente en todos los países en el estudio, las empresas de servicios de CC externas difieren significativamente de CC inhouse en los tipos de servicios ofrecidos, organización del trabajo, elección de prácticas de RRHH y tasas de rotación
- Comparados con los CC inhouse, los CC externos están más dispuestos a enfocarse exclusivamente en ventas y llamadas Outbound. Ellos hacen mejor uso de los ejecutivos part time y trabajos temporales, tienen mayor nivel de monitoreo de calidad, pagan mejores renta. 33% de los CC son Externos, pero emplean al 56% de los empleados de este estudio.

Empresas Externas y Call Centers In house

- **Entrenamiento.** CC externos proveen menos entrenamiento que CC inhouse (14 días vs. 20 días).
- **Sueldos.** En promedio, CC externos tienen sueldos 18% más bajos que CC Inhouse.
- **Monitoreo de Calidad.** Es más intenso en CC externos, semanalmente, versus mensualmente en CC Inhouse.
- **Staffing.** Comparado con CC inhouse, CC externos usan normalmente más ejecutivos part time (20% vs. 15%) y más trabajadores temporales (15% vs. 10%).

Empresas Externas y Call Centers In house (cont)

- **Representación Colectiva.** 29% de los CC externos tienen alguna forma de representación colectiva, comparado con un 41% de los CC internos.
- **Nivel de Servicio.** CC externos atienden 90% de las llamadas en 20 segundos, mientras que CC inhouse atienden el 85% de las llamadas en 20 segundos.

Indicadores de Call Centers

- **Rotación anual.** El reporte general de rotación nos dice un 20% al año. Incluye promociones, renunciaciones voluntarias, retiros y despidos. Sin embargo, hay mucha variación en la rotación, menos del 4% en Austria y 40% en India.

- **Antigüedad en el trabajo.** En todos los países, aproximadamente 1/3 de los Ejecutivos de CC tienen menos de un año trabajando. Esto varía marcadamente desde menos del 10% en Austria o Suecia a casi el 60% en India.

Indicadores de Call Centers (cont...)

- **Costos de rotación.** El costo de la rotación es alto. En promedio, reemplazar a un Ejecutivo equivale al 16% de las ganancias brutas que nos deja un Ejecutivo. En resumen, el simple costo de reemplazo de un trabajador equivale a 2 meses de sueldo de un Ejecutivo. Si la pérdida de productividad se considera, reemplazar un trabajador equivale entre 3 y 4 meses de sueldo de un ejecutivo.
- **Costos laborales.** El costo de la rotación es alto, especialmente tomando en cuenta que el costo del salario de los ejecutivos de CC representa una alta porción de los costos totales, entre un 57% países industrializados y 70% libre M^o y países coordinados.

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial

Indicadores de Call Centers (cont...)

- Rotación en CC Externos. En promedio, tasa de rotación es 25% en CC externos vs 19% en CC inhouse. Este patrón se repite en la mayoría de los países del estudio.
- Crecimiento en Ventas: El crecimiento promedio en ventas es del 10% al año, con un rango entre 5% y 18%, excepto en 3 países:
 - India, (89%),
 - Brasil (38%),
 - Polonia (23%).
- El CC típico crece un 5% annual en sus ventas

Conclusiones Generales

- Industria creciente, debemos enfocarnos en hacer bien lo que hacemos hoy para luego crecer a servicios de mayor complejidad.
- Debemos agregar valor, pasando de servicios simples a servicios más complejos e integrales.
- El uso de monitoreo de calidad permanente es esencial.
- Los Ejecutivos de Call Center son primordiales, el clima organizacional adecuado es esencial.
- Industria generadora de empleo

!!!Muchas gracias por su atención!!!

Rodrigo Navarro

rodrigo.navarro@ots-ots.com

Copyright © 1999 - 2008. Outsourcing e Inversiones Ltda.

OTS® Consulting - www.ots-ots.com - Todos los derechos reservados

Información Confidencial



Contact Centers Summit

3° Edición

GOLD SPONSORS

ATENTO Chile

AVAYA
COMUNICACIONES INTELIGENTES

CISCO

DTS
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS

ENTEL
Call Center

GENESYS
AN ALCANTARA COMPANY

MULTIVOICE
CONTACT CENTER

NICE



Teleperformance
we perform

VERINT
Witness Actionable Solutions

Virtual 21

SILVER SPONSORS

DTS CALL CENTER

Kenwin

Neotel
TELECOMUNICACIONES CONTACT CENTER

STRONG
COMUNICACIONES

SUR | ASISTENCIA

CALL CENTER CENTRAL
CALL CENTER CENTRAL

PATROCINA

ASOCIACION
CHILENA DE
EMPRESAS DE
CALLCENTER

ORGANIZA

Axis Group