

Caso 3

Beneficios y Costos de implementar tecnología

Teleservicios, S.A. es una empresa local que se ha aliado con Vodafone para prestar servicios a los clientes de este gigante transnacional. Recientemente, usted en su calidad de gerente de operaciones recibió una comunicación interna de parte de la presidencia de su aliado, en donde le indica que están en proceso de modificar a forma de entregar el servicio de pre y post venta a sus clientes, utilizando los desarrollos tecnológicos recientes.

En el correo, se adjunta un documento interno de Vodafone, en el que se hace un análisis de las tenencias en el mercado de las telecomunicaciones y tercerización de servicios, el cual usted considera que tiene información importantísima para Teleservicios S.A. (Se adjunta el documento para referencia).

Luego de leer detenidamente dicho documento, decide que es el momento de compartirlo con la gerencia general y exponerle sus apreciaciones al respecto de lo que se perfila como el futuro más próximo para su empresa y la relación con Vodafone.

Un poco de historia relevante:

Teleservicios S.A. inició operaciones a principios del año 1990, como una organización especializada en ventas por teléfono y tercerización de aspectos relacionados con la atención de clientes de empresas locales. A medida que fueron ganando experiencia, consiguieron alianzas estratégicas con empresas internacionales, lo cual les permitió crecer en agentes de atención al público de 10 personas con las que iniciaron a más de 800 en la actualidad, con el consabido desarrollo de la infraestructura administrativa y operativa requerida.

Este crecimiento ha implicado desarrollar personal, procesos operativos y administrativos de manera tal que hoy son un ejemplo de eficacia y eficiencia para atender a sus clientes, tanto locales como internacionales.

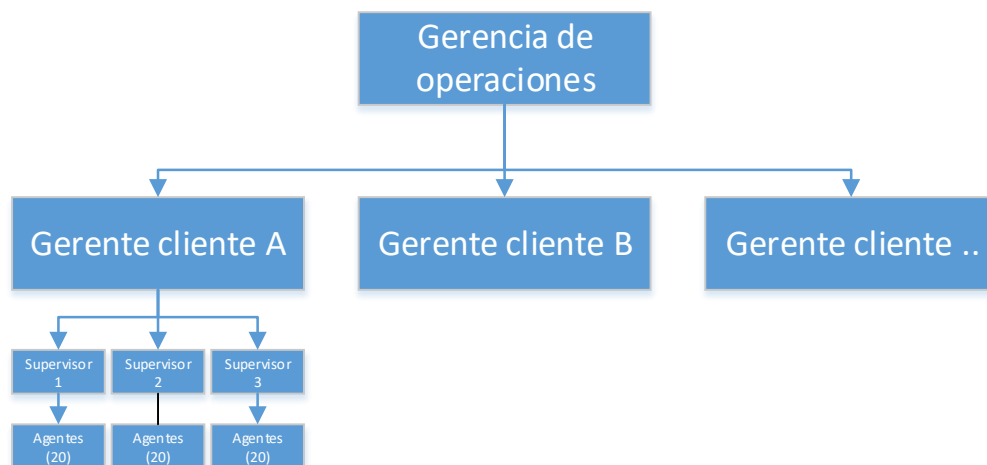
Las relaciones con clientes internacionales, los ha llevado a establecer sistemas de compensación y relaciones laborales equivalentes a otras organizaciones similares a nivel mundial, haciendo que, en temas de Capital Humano, sean referentes en el medio local y centroamericano sobre como contratar, entrenar, desarrollar y compensar el desempeño de sus colaboradores.

El salario base por operador es el equivalente de U. S. \$ 1,000.00 por mes, en jornadas de 8 horas para los turnos diurnos, 7 horas para turnos mixtos más una hora extra y 6 horas para turnos nocturnos más 2 horas extras. (Los turnos son rotativos). Adicionalmente, los operadores cuentan con un plan de incentivos en base a su desempeño que puede alcanzar hasta un 18% adicional sobre el salario base.

Todos los empleados de la organización cuentan con un seguro médico y de vida familiar, que la empresa cubre el 40% del costo y el trabajador en 60% restante, además de que las prestaciones se calculan sobre el ingreso total y no sobre el salario base.

El clima interno de la empresa es muy bueno de modo que la rotación de personal es menor al 5% anual y se da principalmente por personas que dejan la organización para migrar a otras posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma organización o en otras actividades profesionales fuera de la empresa.

Organigrama área de operaciones



La retención de clientes de la empresa es alta y los reclamos recibidos no llegan a ser más del 5% del total de transacciones realizadas y se resuelve favorablemente arriba del 90%.

De conformidad con el registro de reclamos, más del 50% hacen referencia a que toma mucho tiempo que les atienda un operador o que su solicitud sea procesada.

Durante la reunión con el gerente general, ambos coinciden que la visión de futuro de Vodafone les afectará y deben prepararse para los cambios que se avecinan. Acuerdan que deben informar a la junta directiva de ello y preparar un análisis de beneficio – costo para la empresa, los clientes y los colaboradores, así como un plan de adaptación a las nuevas formas de trabajar, que además requerirán realizar inversiones en infraestructura, capacitaciones y publicidad para minimizar los posibles efectos negativos.

Pre -Caso:

Debe preparar una presentación de no más de 5 diapositivas, para explicarle a la junta directiva el análisis realizado y el plan de trabajo para adaptarse a lo que Vodafone les solicitará.

Caso:

Preparar una presentación de no más de 5 diapositivas para explicarles a los trabajadores del centro de llamadas, los planes de adaptación y cambio de tecnología y cómo se verán beneficiados.