En el presente documento se detalla el diseño de la empresa HST.SAU (Pablo Herrero Servicios de Telemarketing SAU).

# **Consideraciones básicas**

## **Proyecto empresarial**

HST.SAU es una empresa de Telemarketing que actualmente trabaja para las principales compañías de telefonía y seguros del país (de ahora en adelante, se le llamará “cliente interno”), enfocada en sacar el mayor rendimiento al producto que nos ofrece el cliente interno y en su satisfacción, haciendo labores tanto de venta (venta-cruzada, venta directa), fidelización y atención al cliente, mostrando una clara preferencia por la satisfacción de los clientes y buscando siempre formas innovadoras de atenderlos.

Actualmente HST consta con 80 empleados y se espera un crecimiento de un 5% por necesidades estratégicas a lo largo del próximo año. Dicha necesidad, es la creación de un nuevo departamento para abordar la llegada de un nuevo servicio.

El objetivo a medio plazo es dominar el sector en la zona norte de España a lo largo de 2021.

# **Componentes básicos**

## **Estrategia**

HST tiene una visión integradora y vanguardista, con el **objetivo** de ser la referencia en el norte del país en el sector para principios de 2021, para lo que es necesario el esfuerzo conjunto de todos los empleados.

La **misión**, por tanto, es sacar el mayor rendimiento de nosotros mismos para así sacar el máximo rendimiento al producto del cliente interno, sobrepasando el objetivo de venta, fidelización y satisfacción establecido, y consiguiendo mejores datos que la competencia.

Para alcanzar este objetivo, **valores** como el respeto, honestidad, puntualidad, pasión, competitividad, trabajo en equipo, orientación al cliente, la excelencia en la atención, la empatía y responsabilidad social se antojan totalmente indispensables

## **Departamentos**

##### Dirección

Este departamento realizará funciones de supervisión del resto de departamentos, marcando una estrategia clara, indicando los objetivos a cumplir y delegando las funciones correspondientes en cada uno de ellos.

Para cada cliente, pactará una serie de objetivos a alcanzar, que desglosará como objetivo individual para cada departamento. A su vez, aportará un cuadro de mando donde se revisará la consecución o no de dichos objetivos.

Regularmente, junto con los datos ofrecidos por el departamento de finanzas, valorará la evolución de la empresa y la estrategia a seguir.

Por otro lado, este departamento será la imagen visible de la empresa.

##### Recursos humanos

Bajo la supervisión de Dirección, RRHH llevará a cabo la planificación y la gestión de personal de la empresa. Tendrá las siguientes competencias:

* Procesos de selección de personal.
* Procesos de promoción interna.
* Asignación del personal a los distintos departamentos.
* Gestión por competencias.
* Gestión de los objetivos.

##### Finanzas

Se encargará de la función contable, haciendo un seguimiento exhaustivo del estado financiero de la empresa. Sus funciones se pueden resumir en los siguientes puntos:

* Mensualmente realizará un resumen de la rentabilidad de cada departamento, promoviendo un plan de acción según las necesidades que se detecten.
* Realizará presupuestos trimestrales a modo de planificación de gastos según las necesidades de la compañía, así como balances, fondos de maniobra u otros instrumentos financieros cuando lo considere necesario.

##### I+D

Éste área es un pilar básico en la estrategia de HST. El sector del telemarketing está en continua evolución, por lo que la innovación y el conocimiento se antojan imprescindibles. Se divide en dos secciones:

* Sección de **Innovación**: Este equipo trata de buscar nuevas formas de innovar en el sector del telemarketing, teniendo estas competencias:
  + Desarrollo de nuevas tácticas de venta para los productos de los clientes.
  + Prospección en el mercado de nuevo software que sea factible de implementar en la empresa para facilitar y mejorar continuamente la gestión de los operadores y de todo el personal.
  + Búsqueda de nuevas formas de comunicación con el cliente interno y externo, anteponiéndose a las tendencias del mercado.
* Sección de **Formación**: El conjunto de formadores que componen esta área se encargará de realizar formación continua de todos los empleados. Esta formación se implantará de la siguientes formas:
  + En el momento de recibir un nuevo producto o instrucciones del cliente interno.
  + Continuo análisis para detectar necesidades en los empleados e implementar planes de acción personalizados.
  + Propondrán planes de promoción junto con RRHH para aquellos empleados que demuestren tener potencial y quieran continuar desarrollando su carrera profesional con nosotros.

##### Marketing

Es el departamento encargado de la función de producción, comercial y ventas a nivel interno. Realiza constantes estudios del estado del sector del telemarketing para detectar nuevas necesidades de nuestros clientes internos que han de ser solventadas, buscando soluciones innovadoras y diferenciadoras.

Según las necesidades detectadas y en colaboración con el departamento de I+D, podrá llevar a cabo la compra de nuevos equipos, software o cualquier otro útil necesario, así como medidas de fidelización y retención.

En colaboración con Dirección, realizará la promoción de la empresa para la búsqueda de nuevos clientes a los que proponer nuestros servicios, llevando a cabo las acciones comerciales que crean necesarias (promoción en instituciones, congresos, puerta fría a las empresas que nos puedan requerir, etc).

##### Operaciones

Es el departamento encargado de la función de producción, comercial y ventas a nivel externo, es decir, con los clientes de nuestros clientes. Para ello, supervisa y lleva a cabo la explotación del producto, estudiando detalladamente el sector al que va dirigido el producto y, según los objetivos pactados con dirección, llevando a cabo una serie de estrategias innovadoras y diferenciadoras para que puedan ser conseguidos.

Se divide en estos departamentos, siempre susceptibles de modificación según las necesidades del cliente. Cada departamento tendrá un supervisor y un equipo de coordinadores que se encargará de su equipo, todos coordinados, a su vez, por un jefe de operaciones y siguiendo siempre los valores de la empresa:

* **Venta**: Es el equipo que llevará a cabo la venta directa, realizando llamadas a los clientes según la base de datos ofertada por el cliente interno.
* **Fidelización**: Este grupo se encarga de que el cliente quiera mantener la contratación del producto del cliente interno el mayor tiempo posible, adoptando e implementando las fórmulas de fidelización que este disponga.
* **Atención al cliente**: Lleva a cabo todas las labores de gestión de los clientes, pudiendo hacer cualquier tipo de operación para ellos o derivando al resto de departamentos según la necesidad. Será el encargado de resolver cualquier tipo de incidencia, manteniendo comunicación directa con el cliente interno o, en caso necesario, escalará el caso a este para su resolución.
* **Retención**: Este equipo evita que los clientes se den de baja del producto de nuestro cliente. Implantaran fórmulas de retención ofrecidas por este.

##### Mantenimiento

Este departamento será el encargado del mantenimiento de los equipos e instalaciones de la empresa. Realizarán constantes revisiones de los mismos y, a los mandos del departamento de I+D, implantará todas las mejoras necesarias tanto a nivel de equipos, software o calidad de las instalaciones.

##### Recepción

Realizarán la gestión administrativa de los permisos de entrada y salida de los empleados, reserva de instalaciones y funciones básicas de acogida a visitantes.

## **Gestión de personal**

Según el departamento, se lleva a cabo una gestión por competencias o por objetivos. A continuación se detalla la implantación para el T4 de 2020.

##### Gestión por competencias

Aplica a los departamentos de Finanzas, I+D y Marketing.

* Finanzas:
  + Selección:
    - Titulados en Administración y Dirección de empresa / Administración y Dirección de Empresas Tecnológicas.
    - 2 años de experiencia laboral.
    - Don de gentes.
    - Pasión por la tecnología y el telemarketing.
  + Formación y desarrollo:
    - Planes de formación en materia de finanzas.
    - Cursos promocionados.
  + Planes de carrera y sucesión:
    - Plan de promoción interna “Más”: control por parte de Dirección, Formación y RRHH para formar en materias de liderazgo a aquellos empleados con potencial para desempeñar y heredar puestos de responsabilidad.
  + Política retributiva:
    - Si la empresa incrementa sus ganancias un x%, el sueldo del empleado se incrementará un x/2%.
* I+D:
  + Innovación:
    - Selección:
      * Perfiles con titulación en Comercio y Marketing o Comunicación Audiovisual y Multimedia. Deseable master relacionado con venta, programación o análisis de datos.
      * Deseable 1 año de experiencia.
      * Pasión por la tecnología y el telemárketing.
    - Formación y desarrollo:
      * Cursos trimestrales gratuitos sobre áreas de interes.
      * Masters de especialización subvecionados por la empresa.
    - Planes de carrera y sucesión:
      * Plan de promoción interna “Más”: control por parte de Dirección, Formación y RRHH para formar en materias de liderazgo a aquellos empleados con potencial para desempeñar y heredar puestos de responsabilidad.
    - Política retributiva:
      * Por cada nueva política innovadora implantada trimestralmente, se aumentará un 20% del sueldo del empleado.
  + Formación:
    - Selección:
      * Titulados en Magisterio o cualquier otra titulación que tenga que ver con la docencia.
      * Deseable 2 años de experiencia.
      * Pasión por la enseñanza, tecnología y el telemárketing.
    - Formación y desarrollo:
      * Cursos trimestrales gratuitos en estrategias de formación.
      * Planes especiales de conciliación laboral.
    - Planes de carrera y sucesión:
      * Plan de promoción interna “Más”: control por parte de Dirección, Formación y RRHH para formar en materias de liderazgo a aquellos empleados con potencial para desempeñar y heredar puestos de responsabilidad.
    - Política retributiva:
      * Si el empleado mantiene un NPS de sus sesiones de formación por encima de un 95%, su sueldo se verá incrementado en un 20%.

##### Gestión por objetivos

El plazo de ejecución será a lo largo del T4, con fecha máxima el 31/12/2020.

* Meta de la organización: Ser la referencia en el norte del país para principios de 2021. Puntos clave para conseguirlo:
  + Aumentar el NPS medio en un 5%, consiguiendo estar por encima de la media prevista para la competencia.
  + Menor tasa de pérdida de cliente interno que la competencia.
  + Menor tasa de pérdida de cliente externo que la competencia.
  + Investigar e implementar estrategias innovadoras de venta.
* Metas por departamento (se especifica para los departamentos a los que aplica):
  + Dirección: Alcanzar el objetivo global.
  + RRHH:
    - Disminuir en un 5% la abstención laboral.
    - Alcanzar un 95% de satisfacción laboral.
    - Implementar 5 planes nuevos de promoción interna para cubrir nuevos puestos de responsabilidad.
  + Marketing:
    - Conseguir 2 nuevos clientes internos.
  + Operaciones:
    - Venta:
      * Aumentar el NPS medio del departamento en un 3%.
      * Incrementar la tasa de venta en un 10%.
    - Fidelización:
      * Aumentar el NPS medio del departamento en un 7%.
      * Incrementar la tasa de venta cruzada en un 10%.
    - Atención al cliente:
      * Aumentar el NPS medio del departamento en un 7%.
      * Disminuir los errores críticos (llamadas sin solución, rellamadas, errores de los agentes) en la atención al 20%.
      * Disminuir la apertura de incidencias en un 10%.
    - Retención:
      * Aumentar el NPS medio del departamento en un 2%.
      * Aumentar la tasa de retención un 10%.

Se realizará una revisión de los mismos a mitad del actual trimestre, con la intención de implementar el feedback dado por los supervisores y empleados desde su implementación, tomando las medidas oportunas si son necesarias, o las rectificaciones convenientes, así como una revisión final para comprobar la consecución de los objetivos y planificar el siguiente trimestre.

## **Marketing y ventas**

##### Análisis de mercado

* Fáctico: En el T3 de 2020, OEST domina el sector en la zona norte con un 45% de cuota de mercado, seguida por HST con un 40%, restando un 15% para diversas empresas de menor tamaño.
* De actitudes: El principal motivo por el que a día de hoy las empresas contratan servicios de telemarketing y es para vender sus productos, incrementando, fidelizando o reteniendo su cartera de clientes.

Actualmente se hace un gran hincapié en la satisfacción total del cliente y en las búsquedas de nuevas formas de comunicación con el mismo.

El cliente interno quiere “desentenderse” de estas gestiones y poder confiar en su empresa de telemarketing.

##### Nuestro producto

HST, como producto, es una empresa de telemarketing que ofrece a nuestros clientes la forma perfecta de vender sus productos, llevando a cabo una atención al cliente excelsa, a la par de ir acompañados por la mayor innovación disponible en el sector y la capacidad de gestionar cualquier tipo de situación que pueda surgir.

##### Fidelización

Nuestros clientes disfrutan de estas ventajas:

* Pagan el 75% de la cuota durante los 6 primeros meses.
* Por cada año que disfruten nuestros servicios, se les

Retención