ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios - Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TERCERIZA PERÚ S.R.L. PARA EL 2021 – 2023

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios - Executive MBA

MANUEL FERNANDEZ MENDOZA

ANDREA PAOLA PASTOR GUILLEN

Asesor:
Dr. José Miguel Solano Morales

Lima – Perú
2021

Resumen Ejecutivo

En este trabajo se presenta el análisis y formulación del plan estratégico correspondiente al período 2021-2023 para la empresa Terceriza Perú, la cual forma parte del sector de call centers y se dedica principalmente a la gestión y administración de campañas telefónicas tanto entrantes (inbound) como salientes (outbound) en el mercado peruano, siendo una empresa con más de 10 años de experiencia y representando una participación de mercado pequeña de 1% pero con un potencial de crecimiento importante de capitales peruanos.

Se logró identificar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, y tiene dos problemas principales, la alta dependencia de un solo cliente (Claro) y la falta de una estrategia de diferenciación clara y contundente para poder crecer en mercado.

Es por ello que, por medio de este plan estratégico, se busca generar un conjunto de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas para Terceriza Perú con relación a sus competidores y servir de guía a los directivos para una adecuada gestión interna de recursos. Es así que se utilizaron diferentes herramientas de gestión estratégica para identificar los factores de éxito del merado, de la empresa y los focos que debe adoptar para lograr éxito en los objetivos a largo plazo definidos en el presente trabajo.

Como consecuencia de este análisis se identificaron estrategias enfocadas en posicionar la marca a través del networking empresarial, y el desarrollo de nuevos servicios como asistente virtual y la consultoría por procesos, a partir de la experiencia de la empresa en este campo y los contactos de negocio que tiene su gerente general.

Al desarrollar el análisis financiero de estas estrategias el resultado fue muy positivo lo cual se verá detallado en el presente trabajo con las recomendaciones y conclusiones del caso.

Índice General

Índice General ii

Índice de Tablas vii

Índice de Figuras x

Capítulo I: Situación General de Terceriza 1

1.1. Generalidades 1

1.1.1. Antecedentes de la Industria. 1

1.1.2. Definición del Problema. 3

1.1.3. Justificación del Problema. 4

1.1.4. Alcances y Limitaciones. 4

1.1.5. Objetivo General y Específicos. 5

1.2. Situación Actual de Terceriza 6

1.2.1. Reseña Histórica. 6

1.2.2. Antecedentes de la Empresa. 7

1.2.3. Organigrama de la Empresa. 8

1.2.4. Modelo de Negocio. 9

1.2.5. Estrategia Actual de la Empresa. 10

1.2.6. Ciclo de Vida del Servicio de Call. 10

1.2.7. Objetivos Inmediatos y Largo Plazo Vigentes. 11

1.2.8. Principales Clientes y Proveedores. 11

1.3. Visión 12

1.3.1. Visión Actual. 12
1.3.2. Visión Propuesta. 13
1.4. Misión....13
1.4.1. Misión Actual....13
1.4.2. Misión Propuesta. 14
1.5. Valores 14
1.6. Cultura Organizacional 15
1.7. Código de Ética....16
Capítulo II: Análisis del Entorno 18
2.1. Análisis del Entorno PESTEL....18
2.1.1. Fuerzas Políticas y Gubernamentales (P). 18
2.1.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E) 21
2.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S) 24
2.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) 26
2.1.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E). 27
2.1.6. Fuerzas Legales (L)....27
2.2. Cinco Fuerzas de Porter 28
2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores. 30
2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores. 30
2.2.3. Amenaza de los Sustitutos. 32
2.2.4. Amenaza de Nuevos Competidores. 32

2.2.5. Rivalidad de los Competidores Actuales 33
2.3. Matriz de Atractividad 34
2.4. Descripción del Mercado (Clientes potenciales) 36
2.5. Industria en la que Compite (Oferta) 37
2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 42
Capítulo III: Análisis Interno 44
3.1. Análisis Interno AMOFHIT 44
3.1.1. Administración y Gerencia (A). 44
3.1.2. Marketing y Ventas (M). 46
3.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O). 47
3.1.4. Finanzas y Gerencia (F). 50
3.1.5. Recursos Humanos (H). 52
3.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I). 56
3.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T). 58
3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) 59
3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) 61
3.4. Investigación Secundaria de Mercados 66
3.5. Investigación Primaria de Mercados 66
3.6. Identificación y determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa 68
3.7. FODA Cruzado 69
Capítulo IV: Objetivos y Diseño de las Estrategias 73

4.1. Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos Anuales 73
4.2. Diseño y Formulación de Estrategias....74
4.2.1. Modelo del Océano Azul 74
4.2.2. Matrices de Formulación Estratégica.....78
4.3. Resumen de las Estrategias Formuladas 92
Capítulo V: Selección de la Estrategia....94
5.1. Método Factores Estratégicos Clave....94
5.1.1. Criterios de Selección. 94
5.1.2. Matriz de Selección....96
5.2. Método de Escenarios 98
5.2.1. Descripción de Escenarios Considerados. 98
5.2.2. Comparación de Estrategias con Escenarios....100
5.3. Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MCPE) 103
5.4. Descripción de la Estratégica Seleccionada....107
5.5. Descripción de la Estratégica Contingente....108
Capítulo VI: Implementación de las Estrategias....109
6.1. Mapa de la Estrategia....109
6.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia....110
6.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos....112
6.4. Estrategias y Planes de Acción por Objetivos Específicos 116
6.5. Responsables por Planes de Acción....126

6.6. Cronograma y Presupuesto por Planes de Acción 138

Capítulo VII: Evaluación 159

7.1. Evaluación Cualitativa 159

7.1.1. Criterios de Evaluación. 159

7.1.2. Comparación de la Estrategia con los Criterios. 159

7.2. Evaluación Financiera de la Estrategia 161

7.2.1. Proyección de Estados Financieros (Actual: Sin Estrategia – Con Estrategias).161

7.2.2. Proyección de Estados de Resultados (Actual – Con Estrategias). 167

7.2.3. Flujo de Efectivo (Actual – Con Estrategias). 169

7.2.4. Ratios (actual – con estrategias). 171

7.2.5. Evaluación Financiera. 172

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones 175

8.1. Conclusiones 175

8.2. Recomendaciones 177

Referencias 179

Anexos 182

Índice de Tablas

Tabla 1 *Resumen Financiero de Terceriza Perú* 17

Tabla 2 *Matriz de Atractividad de Terceriza Perú* 35

Tabla 3 *Matriz EFE de Terceriza Perú* 42

Tabla 4 *Indicadores Financieros* 50

Tabla 5 *Matriz EFI de Terceriza Perú* 60

Tabla 6 *Factor Determinante de Éxito para la Industria de Call Center* 63

Tabla 7 *Matriz MPC de Terceriza Perú* 64

Tabla 8 *Matriz MPR de Terceriza Perú* 65

Tabla 9 *Matriz FODA de Terceriza Perú* 70

Tabla 10 *Factores de Éxito que Percibe el Cliente de la industria de Call Centers* 75

Tabla 11 *Matriz CREA de Terceriza Perú* 78

Tabla 12 *Matriz FODA de Terceriza Perú* 79

Tabla 13 *Matriz PEYEA de Terceriza Perú* 81

Tabla 14 *Matriz IE de Terceriza Perú* 85

Tabla 15 Market Share y Posición Relativa Mercado y Terceriza Perú..... 88

Tabla 16 *Matriz BCG de Terceriza Perú* 88

Tabla 17 *Matriz GE de Terceriza Perú* 91

Tabla 18 *MDE de Terceriza Perú* 93

Tabla 19 *Factor Determinante de Éxito para la Industria de Call Center* 95

Tabla 20 *Matriz de Selección de Terceriza Perú* 97

Tabla 21 *Matriz de Alternativas de Escenarios de Terceriza Perú* 101

Tabla 22 *Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa de Terceriza Perú* 105

Tabla 23 *Objetivos Específicos de Terceriza Perú* 110

Tabla 24 *Indicadores para los Objetivos Específicos de Terceriza Perú* 113

Tabla 25 *Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú* .116

Tabla 26 *Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú* .119

Tabla 27 *Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú* .123

Tabla 28 *Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú* 126

Tabla 29 *Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú* 129

Tabla 30 *Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú* 133

Tabla 31 *Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú* 138

Tabla 32 *Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú* 141

Tabla 33 *Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú* 145

Tabla 34 *Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2021 de Terceriza Perú* 149

Tabla 35 *Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2022 de Terceriza Perú* 152

Tabla 36 *Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2023 de Terceriza Perú* 156

Tabla 37 *Evaluación Cualitativa de Terceriza Perú* 160

Tabla 38 *Estado de Situación Financiera Sin Estrategia de Terceriza Perú* 162

Tabla 39 *Estado de Situación Financiera Con Estrategia de Terceriza Perú* 165

Tabla 40 *Estado de Resultados Sin Estrategia de Terceriza Perú* 167

Tabla 41 *Estado de Resultados Con Estrategia de Terceriza Perú*.....168

Tabla 42 *Flujo de Efectivo Sin Estrategia de Terceriza Perú* 169

Tabla 43 *Flujos de Efectivo Con Estrategia de Terceriza Perú* 170

Tabla 44 *Ratios Sin Estrategia de Terceriza Perú*.....171

Tabla 45 *Ratios con estrategia de Terceriza Perú*.....172

Tabla 46 *Evaluación Financiera de Terceriza Perú*.....173

Índice de Figuras

Figura 1. Salario Promedio – Representante Call Center 2005.....2

Figura 2. Organigrama de Terceriza Perú. 9

Figura 3. Índice de Competitividad Global – Perú.....20

Figura 4. PBI 2021. Fuente: Adaptado de BCRP, Proyecciones MEF, agosto 2020.....22

Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter de los contact center en el Perú. 29

Figura 6. Market Share Call Center en el Perú. 29

Figura 7. Panorama Actual de los contact center en el Perú. 38

Figura 8. El Impacto del DL 1390 en el sector de contact centers.....39

Figura 9. Flujo outbound de Terceriza Perú.....48

Figura 10. Flujo inbound de Terceriza Perú.....49

Figura 11. Flujo de inducción y preparación del personal de Terceriza Perú. 53

Figura 12. Océano Azul de Terceriza Perú. 76

Figura 13. Matriz PEYEA - Terceriza Perú. 83

Figura 14. PBI 2021. 99

Figura 15. Mapa Estratégico. 109

Desarrollo del Plan Estratégico – Lineamientos Generales

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, el cual está compuesto por tres etapas principales: (a) formulación, etapa en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada, esto se detalló en los capítulos 1, 2, 3, 4 y 5; (b) implementación, etapa en donde se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, se desarrolla en los capítulos 6; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, detallado en el capítulo 7, y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones finales detallado en el capítulo 8.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTEL (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legal) y las Cinco Fuerzas de Porter, con ellos se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna con la herramienta AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Con toda la información obtenida se procedió con la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), de este modo, se permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita el inicio del proceso de la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Para generar las estrategias en donde se combinen las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias seleccionadas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), cuya atractividad es evaluada a través del cruce con los Factores de Éxito Clave para la industria analizada y los escenarios de entorno acordes a la misma. Además, su funcionabilidad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Se desarrolla el Tablero de Control Balanceado (BSC) para ordenar, administrar y gestionar las acciones y los planes tácticos que darán soporte a las estrategias anteriormente seleccionadas. El BSC se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP.

Finalmente, se desarrolló una evaluación financiera según las estrategias seleccionadas en donde se confirma la viabilidad economía de estas y se culminando con las conclusiones y recomendaciones del plan.

Capítulo I: Situación General de Terceriza

Comenzaremos analizando en esta sección el detalle la industria de los call centers y como la empresa Terceriza Perú a través la revisión de su organización, modelo de negocio y su interacción con la industria de call centers se ha desarrollado. Así mismo se verá de proponer nueva propuesta de su misión y visión con el objetivo de alinear las expectativas empresariales definidas por su gerente general. Así mismo se hará un recuento de sus valores, cultura y código de ética empresarial.

1.1. Generalidades

1.1.1. Antecedentes de la Industria.

En toda la región de Latinoamérica hay un crecimiento considerable de empresas que buscan tercerizar los servicios que no son de su core de negocio, motivados principalmente por los factores de costo y calidad, estás empresas especializadas son los call centers los cuales brindan atención de requerimientos, consultas y post venta. Los call center actualmente son llamados contact center porque no solo se enfocan solamente en atenciones telefónicas sino también por redes sociales, WhatsApp, mails y online.

Este sector de contact centers (empresas que brindan servicios de atención telefónica y digital entrante y saliente), brindar soluciones de acuerdo con los lineamientos de las empresas (clientes) que contratan estos servicios con foco en precios competitivos y alta calidad de atención para los usuarios o consumidores de estos clientes. La principal característica de estas empresas que brinda el servicio es la oferta laboral que ofrecen a personas jóvenes sobre todo en etapa universitaria que buscan flexibilidad en horarios e ingresos y línea de carrera que los contact centers pueden brindarles; además de la alta tecnología y la utilización de grandes espacios físicos.

Según Thirión “La industria del call center se desarrolló a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención de consumidores o potenciales clientes. En el ámbito de la telefonía tradicional han ocurrido diversas transformaciones con la tecnología digital que han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles llamado el telemercadeo. Los recientes procesos innovadores de telefonía en Internet con software para llevar a cabo nuevas formas de gestión con los clientes (Customer Relationship Management) son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo de la industria”. (Thirión,J.M, 2018, Capítulo 1)

Por otro lado, según un artículo de la revista Call Center News "El mercado latinoamericano de los contact centers registraron ingresos por US$ 240 millones en el 2015 y se espera que alcance los US$ 276 millones en el 2021. La Oficina Comercial del Perú (Ocex) en Washington DC informo que los países que experimentaron las mayores tasas de crecimiento de los últimos años han sido Perú, Chile y Colombia por contar con bajos costos laborales y facilidad de tecnología” (Call Center News, 2017).

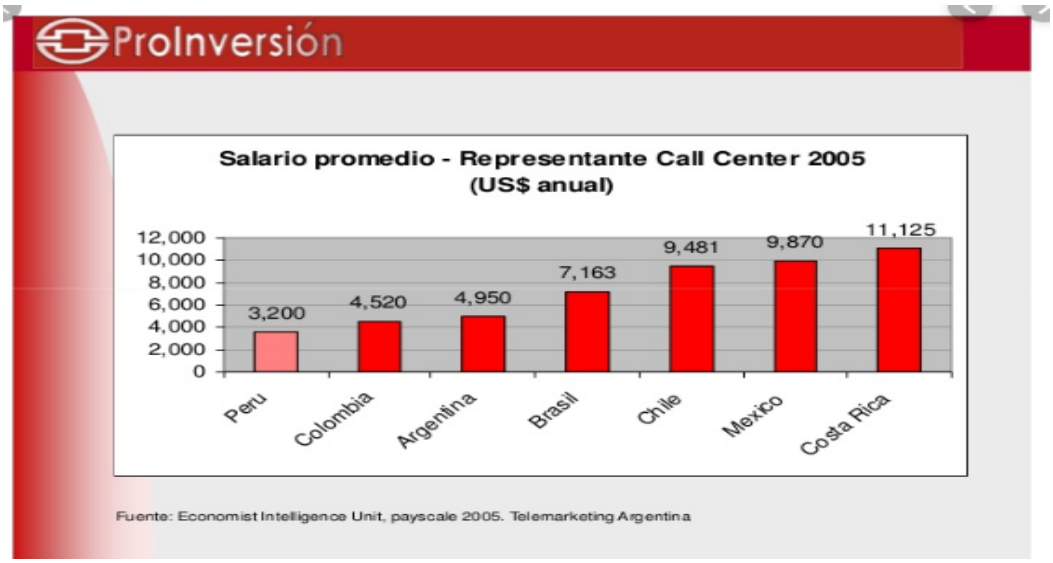


Figura 1. Salario Promedio – Representante Call Center 2005.

Fuente: Adaptado de Economist Inteligence Unit, Payscate 2005. Telemarketing Argentina

Según el Informe Especializado de Promperú (PromPeru, 2015) de las tendencias de los Contact Center en Centroamérica se identifican:

1) Evolución de la multicanalidad hacia la omnicanalidad: Pasar de sumar los canales a formar un conjunto de comunicación más eficiente y desarrollaría el mismo nivel de atención y servicio al cliente. Además, la consultora Frost & Sullivan reafirman que la integración canales de comunicación y estrategias omnicanalidad serán los grandes drivers en contact center (PromPeru, 2015).

2) Potenciar el CRM colaborativo: Permitir el acceso a los clientes en línea a toda la información desde cualquier dispositivo, teniendo como beneficio una mejor comunicación, disponibilidad y coordinación.

3) Escasez de recursos humanos bilingües.

4) Soluciones emergentes actual motivo de inversión: Analytics es el rubro con mayor crecimiento en los últimos años, lo que demuestra que la tendencia es que el nuevo rol en los contact centers sea de inteligencia por software.

1.1.2. Definición del Problema.

La falta de un modelo de gestión administrativo formal por parte de la empresa Terceriza Perú, lo cual conlleva a no contar con lineamientos que le permitan desarrollar una estrategia competitiva, innovadora y diferenciada para el crecimiento del negocio y poder hacer frente a la coyuntura actual (Covid–19) y futura del sector, el cual está siendo afectado por la restricción de la Ley N°1390; adicionalmente, la empresa cuenta con un cliente que representa el 80% de su facturación, lo cual genera un alto riesgo financiero y de negocio para la empresa.

1.1.3. Justificación del Problema.

Práctica:

La recopilación de información, análisis y utilización de los conceptos teóricos de un modelo de gestión administrativo nos permitirá proponer estrategias para poder ayudar a la organización en su crecimiento comercial y de negocio, buscando generar una nueva propuesta de valor para la empresa, lo cual permitirá diversificar su cartera y crecer en mercado actual con las leyes de control vigentes.

Teórica:

El desarrollo del presente trabajo nos permitirá aplicar los conceptos aprendidos a lo largo de la maestría y brindar un aporte metodológico a la empresa Terceriza y a sus directivos, los cuales podrán desarrollar y mantener en el tiempo una gestión por procesos, indicadores y gestión estratégica que le permita competitividad y crecimiento sostenido.

1.1.4. Alcances y Limitaciones.

Alcances:

- Análisis de la estructura operativa y administrativa de Terceriza y su interacción en el sector de call centers.
- El ámbito de estudio sería en la ciudad de Lima.
- Se contemplará el horizonte de tiempo, para el periodo del 2021 al 2023, para proponer estrategias y objetivos, que permita a la empresa contar con un marco conceptual, teórico y práctico de planificación.

Limitaciones:

- El tiempo de desarrollo del presente trabajo en menos de 8 meses.
- Algunos temas de confidencialidad por la información financiera de la empresa que no se puede hacer públicas.

- No se realizaron encuestas o entrevistas con clientes B2B de Terceriza por temas de confidencialidad a solicitud del Gerente General, no obstante tuvimos acceso a información no se nos permitió publicarlas.
- Se tuvo participación del gerente general de Terceriza en la construcción y definición de la Matriz de perfil competitivo, no obstante su juicio de experto en la industria, al ser representante de la empresa evaluada, podría generar cierto sesgo.
- Poca disponibilidad de información de indicadores de gestión de la empresa al no contar con modelo de gestión formal.
- Este trabajo se desarrolló durante el periodo de nueva normalidad en donde existen restricciones de comunicaciones y reuniones presenciales durante la Fase III de reactivación económica.

1.1.5. Objetivo General y Específicos.

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para Terceriza por los próximos 3 años, 2021 al 2023, para brindar estrategias que permitan generar un margen de utilidad neta mínima del 8% al final del 2023 y proyectar una imagen de empresa competitiva y calidad.

Objetivos Específicos

- Incrementar la facturación del 5% por año sostenido desde la implementación del plan estratégico a desarrollar.
- Lograr alcanzar una ratio de margen neto anual (utilidad neta antes de impuestos/ventas) mínimo del 8% a final del tercer año.
- Ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS (net promoter score) como herramienta.
- Lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente (hoy es más del 80% con Claro) al final del 2023.

1.2. Situación Actual de Terceriza

1.2.1. Reseña Histórica.

Terceriza Perú es una empresa de capital peruano con nueve años de presencia y experiencia en la consultoría y servicios de contact center.

Tomando como referencia la información que figura en página web podemos identificar:

- En noviembre del 2011 se crea la marca "3eriza", cuyo nombre buscaba invitar a las empresas a tercerizar sus servicios., dedicada inicialmente a la consultoría en procesos y servicios relacionados a servicio al cliente, call centers y comercial. (3eriza, 2020)
- Por otro lado, de las entrevistas sostenidas con su gerente general y fundador de Terceriza se identificaron los siguientes hitos importantes:
- En marzo 2014 apertura su primer local en el distrito limeño de Surquillo con 50 colaboradores para el servicio de call center. En abril 2014 la empresa cuenta con 100 colaboradores que parten con una campaña de ventas vía telefónica de una empresa de telecomunicaciones en operaciones de Call Center muy reconocida en el Perú.
- En enero 2015 pasaron de 100 a 250 colaboradores para posiciones de Call Center. Debido a la expansión se implementa en enero 2016 un segundo local ubicado en el distrito del Agustino con 320 posiciones, continuando los siguientes años con su crecimiento sostenido.
- En el 2018 con la salida de la Ley 1390, tomando en cuenta el 95% de la facturación y negocio de Terceriza correspondía a venta alta proactiva (outbound), que si bien tenían la base de datos y permiso de sus clientes corporativo solo el 50% de los usuarios aceptaba que le hiciéramos la contactabilidad por lo que la productividad se vio significativamente afectada.

- Luego de un año y medio, el 75% de negocio es venta proactiva (outbound), se ha venido trabajando en cambiar el enfoque de outbound a inbound.
- Hoy en día la empresa factura en call center más de S/12 millones al año, que representa menos del 1% de mercado; además la empresa está presente en rubro de BPO, consultoría y servicios tercerizados presenciales.
- Actualmente la concentración de su facturación figura en un solo cliente (80%) – Claro. El hecho de depender de un solo cliente genera problemas por temas políticos y cambios en estructuras comerciales además de contar con condiciones comerciales que no permiten atender a otros clientes del mismo sector del mercado peruano generando que el poder de negociación sea muy limitado.

1.2.2. Antecedentes de la Empresa.

Luis Chávez Cabello, fundador y gerente general de Terceriza Perú, trabajo en empresas de contact center como Fortel Customer Experience & BPO y Core Contact en posiciones como gerente general y gerente de operaciones. Tras su trayectoria en el mercado se le ocurrió la idea de formar su propia empresa de contact center porque veía oportunidades en el mercado que no eran aprovechadas dado que no es un mercado muy desarrollado y las empresas ofrecían un servicio no especializado a sus clientes.

En el 2011 creó la empresa Terceriza Perú con un enfoque en la gestión de personas y procesos. Al cabo de un año, la empresa incluyo en su portafolio de servicios el call center, teniendo como objetivo el brindar soluciones al cliente y no solo un servicio paramétrico.

Hoy el mercado de contact centers en el Perú factura más de 500 millones de dólares al año, de los cuales Terceriza representa el 0.7% de facturación actual de total de los contact centers. Terceriza tiene un gran potencial de crecimiento para poder conseguir mayor participación en el mercado ya que la coyuntura actual (Covid-19) está obligando a las

empresas de contact center a migrar al esquema de teletrabajo y ofrecer los servicios de voz, comunicación integrada y canal digital a sus clientes.

En el Perú, la industria de contact centers un parámetro financiero clave es el uso de la ratio de margen utilidad neta (utilidad neta antes de impuestos/ventas) para operaciones locales ya maduras tanto medianas como grandes el promedio en esta ratio es de +10% y en el caso de centros de contacto más grandes con clientes extranjeros puede llegar hasta el +15%; Terceriza por ser una empresa mediana su foco son clientes locales.

1.2.3. Organigrama de la Empresa.

La organización es de tipo vertical pero como antes se mencionó con una comunicación transversal e inclusión intensa; el gerente general realiza las labores de gerente comercial buscando nuevos negocios y tomando la decisión sobre los precios y estrategias a desarrollar en coordinación estrecha con su primera línea.

En esta organización se ha identificado que el estilo de toma de decisiones de sus directivos es de tipo integrador, es decir, las personas enmarcan los problemas de una manera amplia tomando en cuenta toda la información presente y sustentada en la experiencia en cada uno de sus directivos. Adicionalmente, se identifica una especialización transversal en el enfoque comercial y operativo con alto conocimiento en tecnología de contact center.

La gerencia de operaciones tiene una estructura amplia y en función a cada negocio o cliente se diseña una organización acorde al tamaño de la operación para lo cual se implementa un jefe de operaciones por cada cliente y campaña. Esta unidad es el corazón de la organización y trabaja de manera integrada con las otras áreas de soporte como Recursos Humanos, Finanzas, Tecnología, entre otros.

La estrategia comercial es liderada por el gerente comercial con el soporte del gerente de negocio que constantemente analiza el mercado identificando oportunidades de nuevos servicios y clientes.

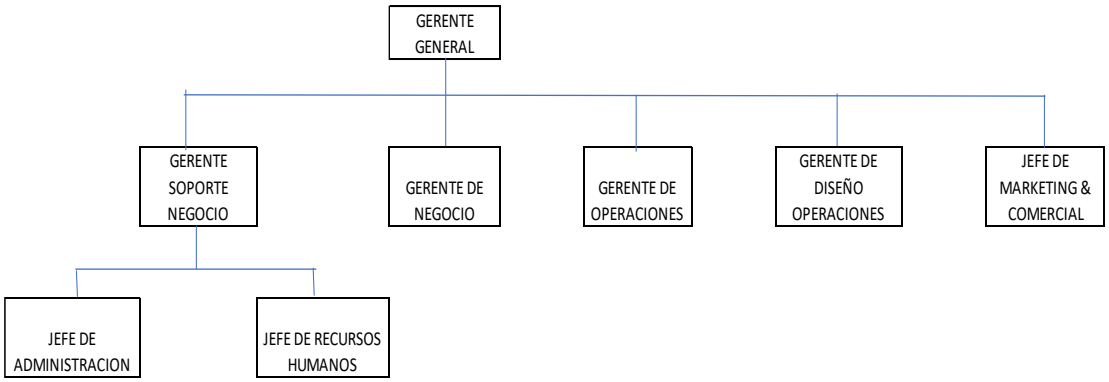


Figura 2. Organigrama de Terceriza Perú.

Fuente: Adaptado de Terceriza Perú. Elaboración Propia

1.2.4. Modelo de Negocio.

Inbound

Contempla la administración de la atención post venta a través de pull de ejecutivos por determinadas atenciones del cliente a través del enrutamiento inteligente por parte de sus clientes a través de un IVR o BOT o directamente por una cabecera telefónica, con foco en velocidad de atención telefónica y calidad de servicio. Las métricas más utilizadas en este modelo son nivel de servicio, nivel de atención, satisfacción y resolución. La modalidad de pago en este esquema es por llamada o por hora posición.

Outbound

Contempla la gestión de campañas de venta a partir de base de datos proporcionado por el cliente para a través de un sistema de marcador predictivo contactar a los clientes para el

ofrecimiento de productos complementarios o generar up selling a través de ofertas definidas. Las métricas más utilizadas en este modelo son: ventas netas, efectividad de ventas y contactabilidad. La modalidad de pago por el general en este modelo es por venta concretada más comisiones y bonos.

1.2.5. Estrategia Actual de la Empresa.

Su estrategia se fundamenta en una diferenciación de servicio por ser flexible en sus procesos y adaptación a las necesidades del cliente de la mano con una rapidez para implementar nuevas campañas en plazos menores a 30 días que hoy es lo que busca los clientes.

Adicional a ello se complementa con tarifas de bajo costos, incluyendo pilotos sin costo durante los primeros 15 días para probar sus servicios. Lo anterior viene liderado por un acercamiento personal del dueño y gerente general que tiene gran reputación en la industria y muchos niveles de contacto en el sector de telecomunicaciones, seguros y salud.

1.2.6. Ciclo de Vida del Servicio de Call.

a) Diseño de la Campaña (Inbound o outbound):

- Dimensionamiento.
- Costeo.
- Reglas de precio y condiciones de servicio.

b) Preparación de la Campaña:

- Selección y capacitación de personal de soporte.
- Definición de procesos de soporte.
- Integración tecnológica.

c) Desarrollo:

- Gestión de la campaña.
- Atención del servicio: Llamas inbound, gestión outbound, etc.
- Reportería y coordinación.

d) Cierre de Campaña:

- Comunicación formal de acuerdo con contrato.
- Desactivación de personal y procesos.
- Desactivación de integración sistémica.

1.2.7. Objetivos Inmediatos y Largo Plazo Vigentes.

Objetivos Inmediatos (año 2020)

- Financiar las pérdidas debido a la coyuntura de la Covid-19 en el 2020.
- Activar el 50% de nuestra capacidad operativa en el teletrabajo en el 2020.
- Cumplir con los protocolos de salud ocupacional planteados por el gobierno en el 2020.

Objetivos de Largo Plazo

- Lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.
- Ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS (net promoter score) como herramienta en el 2023.

1.2.8. Principales Clientes y Proveedores.

Principales Clientes

Terceriza tiene una cartera de clientes en donde el 80% de su facturación anual es por el cliente Claro mientras que el otro 20% se encuentran distribuidos en los servicios de outbound brindados ha:

- Positiva.
- Pacífico.
- Interbank.

Principales Proveedores

Los costos directos de Terceriza se distribuyen en 75% gastos de personal, 10% licencias de software de call center, 8% en internet y 7% alquiler de equipos y servidores.

1.3. Visión

1.3.1. Visión Actual.

De acuerdo con la página web de Terceriza encontramos:

"Convertirnos en el socio confiable que las empresas necesitan para concentrarse en la esencia de sus negocios". (3eriza,2020)

> De acuerdo con (D'Alessio Ipinza, 2015, pág. 59) indica que "La visión de una organización es la definición deseada de su futuro". En ella se indica lo que Terceriza espera alcanzar en el largo plazo y considerándolo para construir una hoja de ruta con acciones que le permitan tener un camino definido en los próximos años, siendo muy importante el hecho de poder compartirla con todos sus grupos de interés.

Como vemos en la visión actual no figura un horizonte de tiempo claro ni tampoco describe algunas fortalezas tangibles que la organización debería aspirar a seguir y que le permita trasmitir a sus clientes, colaboradores y stakeholders.

Adicionalmente sabemos por el contexto actual de post coronavirus las empresas de contact centers buscarán diferenciarse en calidad, servicio y sobre todo mucho enfoque en la protección de los agentes telefónicos, que son el motor de la empresa (Anexo 1).

1.3.2. Visión Propuesta.

Proponemos una nueva visión que rescate atributos diferenciadores en el sector de contact centers a los que Terceriza debe apuntar y transmitir a sus partes interesadas, tomando como referencia los próximos 3 años de gestión y los principales atributos que Terceriza debe buscar diferenciarse y que debe ser la guía en todas las acciones que la organización debe involucrarse:

"Ser uno de los mejores contact center en el mercado peruano en los próximos 3 años, 2023, ofreciendo un servicio flexible orientado al cliente con altos estándares de calidad, a través de la credibilidad, pasión y cuidado de nuestro capital humano".

1.4. Misión

1.4.1. Misión Actual.

De acuerdo con la página web de Terceriza encontramos:

"Proveer soluciones rápidas y eficientes a emprendedores, empresarios y empresas, a través de la ejecución de procesos de soporte y aplicación de tecnología". (3eriza, 2020)

> Al respecto D´Alessio sostiene que:
>
> La misión es el impulsor de la organización hacia una situación futura deseada", planteando cuál es el negocio y con qué cuenta la organización para alcanzar la visión propuesta, la cual busca posicionar a una organización en una situación futura deseada. (2015, p. 62).

Analizando la misión actual no vemos mucho detalle en atributos que son claves para la conexión de sus colaboradores con sus tareas recurrentes, los procesos de soporte y para quien debe ir dirigido, además de otros atributos como el cuidado de la salud ocupacional.

Por otro lado, un factor muy relevante en esta industria es el cuidado y tratamiento de la información de los clientes a los cuales presta servicio por ello la variable seguridad es muy relevante mencionarla de la mano de la calidad que es otro factor diferenciador ya antes mencionado.

Finalmente, un tema importante de destacar en la misión es la utilidad neta como meta final hacia los accionistas y que es uno de los motivos por los cuales se decidió desarrollar este plan estratégico (Anexo 1).

1.4.2. Misión Propuesta.

Por lo mencionado anteriormente es que se ha propuesto la siguiente misión que busca conectar los atributos de la visión con la gestión diaria a la cual debe apuntar la organización en Terceriza:

“Proveer soluciones de contacto rápido y eficientes a empresarios y empresas, a través de la ejecución de procesos de soporte flexibles, seguros, de calidad, orientado a la necesidad del cliente, con aplicación de tecnología y con el soporte de un equipo de trabajo motivado, protegido y con credibilidad, generando utilidad financiera a nuestros accionistas”.

1.5. Valores

Terceriza contempla los siguientes valores que rigen a la empresa y que deben ser practicados por todos los colaboradores de su organización:

- Flexibilidad: Predisposición para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o necesidades que se presenten en el mercado o con el cliente.

- Orientación al Cliente: Mejorar o modificar los servicios brindados de acuerdo con las necesidades específicas del cliente.
- Pasión: Entusiasmo de los trabajadores por las tareas que realizan
- Credibilidad: Ofrecer confianza del colaborador al momento de brindar los servicios requeridos por el cliente.
- Seguridad: Ofrecer un lugar seguro en condiciones de salud para sus colaboradores y clientes, y por otro lado la seguridad del cuidado de la información que administran de sus clientes en su gestión diaria de contacto.

1.6. Cultura Organizacional

La Cultura de Terceriza se caracteriza por es una organización orientada a los resultados a través del cuidado y mantenimiento de sus colaboradores como principal activo que los distingue del resto de contact centers por su fidelidad, actitud de servicio y flexibilidad.

Se caracteriza por ser una organización vertical, pero con un foco importante en la comunicación abierta, flexibilidad en sus procesos y una preocupación por la saluda y desempeño de sus colaboradores.

Por otro lado, hoy en la coyuntura actual de Covid-19 hay mucho foco en la comunicación constante y acompañamiento a través de reuniones virtuales y feedback constante por parte de los lideres (supervisores) con sus equipos, por ello como pauta estándar un supervisor tiene promedio solo 15 colaboradores a su cargo, y dentro del perfil del supervisor se refuerza mucho la capacidad de adherencia, comunicación asertiva y acompañamiento, siendo el liderazgo de los supervisores un brazo conector súper relevante con los lineamiento de la gerencia general y recursos humanos, buscando una participación activa de los colaboradores y cuidado personal que hoy es un factor significativo.

La cultura organizacional se basa en los puntos descritos anteriormente en los valores de la empresa y permite hoy en día una gran atractividad para la selección y atracción de nuevos colaboradores.

1.7. Código de Ética

Los principios de acción de la empresa se rigen por los valores de cada colaborador al ingresar a Terceriza, los cuales firman un contrato de trabajo donde se incluyen normas y principios que deben ser cumplidos. Al ser una industria que se adecua a las necesidades de cada cliente corporativo es común que se transfieran los principales preceptos de los códigos de ética de cada cliente a las condiciones de trabajo formales de cada colaborador que presta el servicio.

En común denominador algunos puntos relevantes que se consideran en estos principios dentro de cada contrato resaltan:

- Transparencia en la gestión que realizan con los usuarios de los clientes.
- No utilizar información proporcionada por los clientes para fines personales.
- Mantener un respeto por el medioambiente, diversidad cultural y social en las gestiones que se realizan.

1.8. Situación Financiera

La empresa en los últimos 3 años ha tenido un comportamiento errático con respecto al tema de margen utilidad neta anual (utilidad neta antes de impuestos / ventas), teniendo como resultado +10%, - 6% y -4%, para este año 2020 con la cuarentena proyecta un +1.5% por una incorporación de nuevos clientes y depuración de negocio a perdida, luego de la recuperación por la apertura de operaciones desde junio.

Tabla 1

Resumen Financiero de Terceriza Perú

	2017	2018	2019
Ventas	14,799,698.31	8,111,060.06	12,758,360.61
Utilidad Neta Antes de IR	16,279,668.14	- 492,239.02	- 520,241.93
Margen Utilidad Neta Anual *Utilidad neta antes de Impuestos/Ventas*	10%	-6%	-4%

Nota: Elaboración propia

La empresa se financia su capital de trabajo 60% capital propio y 40% mediante bancos (Anexo 2).

Capítulo II: Análisis del Entorno

A continuación, realizaremos la evaluación del entorno que rodea a Terceriza Perú, identificando oportunidades y amenazas que sean relevantes para ser luego evaluadas más adelante. Para este análisis utilizaremos la herramienta de enfoque PESTEL.

2.1. Análisis del Entorno PESTEL

Según D´Alessio, define el análisis por entorno PESTEL de la siguiente forma:

> El entorno PESTEL tiene un vínculo con el análisis externo de la organización e influencias que pueden afectar su competitividad de manera directa o indirecta. Su acrónimo responde a fuerzas que, con enfoque integral y sistémico como P para las fuerzas políticas y gubernamentales, E para las económicas y financieras, S para las sociales, culturales, y demográficas, T para las tecnológicas y científicas, E para las ecológicas y ambientales, y L para las legales. (D'Alessio, 2015)

2.1.1. Fuerzas Políticas y Gubernamentales (P).

Según Garzón en una cita del 2020 expone:

> En el caso específico de la informalidad laboral la cifra se encuentra alrededor del 70%. En este contexto y como se ha hecho notorio en las últimas semanas, las disposiciones emitidas por el gobierno y, en particular, la orden de inmovilización obligatoria ha impactado de mayor forma en los llamados “trabajadores informales”, aquellos que no se encuentran registrados en una planilla y/o no reciben beneficios laborales y/o se encuentran fuera del ámbito de la cobertura de la protección social, tanto en salud como en pensiones. (Garzón, 2020)

En el mes de marzo del 2020 como medida frente a la pandemia de la Covid-19, se publica en diario El Peruano:

> Se publica la Resolución Ministerial N° 055-2020-TR contemplando la "Guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral" publicada en, en donde se establecen las medidas de prevención obligatorias a ejecutar por el empleador, acciones de control del empleador y colaborador, y medidas de organización del trabajo como la incursión al teletrabajo además se incluye la adenda a contrato laboral por el cambio de modalidad de trabajo presencial a teletrabajo (Anexo 3). (El Peruano, 2020)

De acuerdo con el informe global de competitividad al 2019 (CDI, 2019), el Perú aumento dos posiciones en comparación con el año anterior, en el 2018 se encontraba en el puesto 63 y en el 2019 en el 65 de 141 países analizados. Con respecto al índice de competitividad también existió una mejora de 61,26 puntos en el 2018 a 61,66 puntos en el 2019 (Anexo 4). Debemos implementar políticas públicas que ayuden a incrementar la competitividad y productividad del país ya que de nada sirve que otros países nos vean como un país competitivo y en crecimiento si el entorno externo coloca trabas a las empresas.

Perú - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2019	65°	61,66
2018	63°	61,26
2017	72°	60,29
2016	69°	60,15
2015	65°	60,54
2014	61°	60,72
2013	61°	61,08
2012	67°	60,17
2011	73°	58,68
2010	78°	57,35
2009	83°	56,42
2008	86°	55,22
2007	78°	55,76

Figura 3. Índice de Competitividad Global – Perú.

Fuente: Adaptado de (DatosMacro.com, 2019).

Oportunidades:

- Nueva ley laboral va a impulsar el poder trabajar desde las casas por mayor seguridad (Teletrabajo). De acuerdo con la Resolución Ministerial N° 055-2020-TR contemplando la "Guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral" (El Peruano, 2020).
- Incremento en el interés de servicios de telefonía (contact center) a distancia debidos a la nueva normalidad como se sustenta en la carta de Apexo (Anexo 5) (TecnoHotel, 2020).

- Ingreso a nuevos sectores emergentes donde desarrollar oferta de call center (Delivery para restaurantes, tiendas abarrotes, citas telefónicas peluquerías, etc.) (Tineo, 2020)

Amenazas:

- Incremento en la informalidad laboral.
- Preferencias del mercado por los referentes del sector Contact Center por incertidumbre de servicio y la nueva normalidad.
- Incertidumbre por nuevas elecciones presidenciales en 2021.

2.1.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Según declaración en El Peruano por la ministra de economía María Antonieta Alva a inicios de año 2020 declaró:

La economía peruana crecería un 4% respecto al año anterior. Esto se generaría por mayor consumo interno, fortalecimiento del sector privado sobre todo en la pesca y la minería como el crecimiento productivo en Las Bambas, Cerro Verde y Toquepala, aumento de la inversión privada sobre todo en el sector construcción, e incremento del sector externos específicamente en las exportaciones mineras y agroindustriales. Adicionalmente, se esperaba que el gasto público mejore en gestión y ejecución. (El Peruano, 2020)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe:

Estima que el impacto de la pandemia de Covid-19 en Latinoamérica contraerá en un -5.3% en el PBI en el 2020 provocando 37,7 millones de

desempleados y casi 30 millones de población más pobre. En el informe también indica que el Perú obtendría un PBI de -4%. (CEPAL, 2020)

De acuerdo con el Banco Mundial:

El impacto de la pandemia de la Covid–19 generará que la economía peruana se encuentre en recesión en el 2020 con un PBI de -4%, lo que provocará un aumento considerable en las tasas de pobreza y desempleo. Estos impactos dependerán de la duración de la crisis y la respuesta del gobierno a la activación y respaldo en las cuatro fases de las actividades económicas desde el mes de mayo al mes de agosto del 2020. (Banco Mundial, 2020)

Por otro lado, de acuerdo con las proyecciones del MEF para 2021 se avizora un resultado del PBI del 10% impulsado principalmente por la inversión privada.

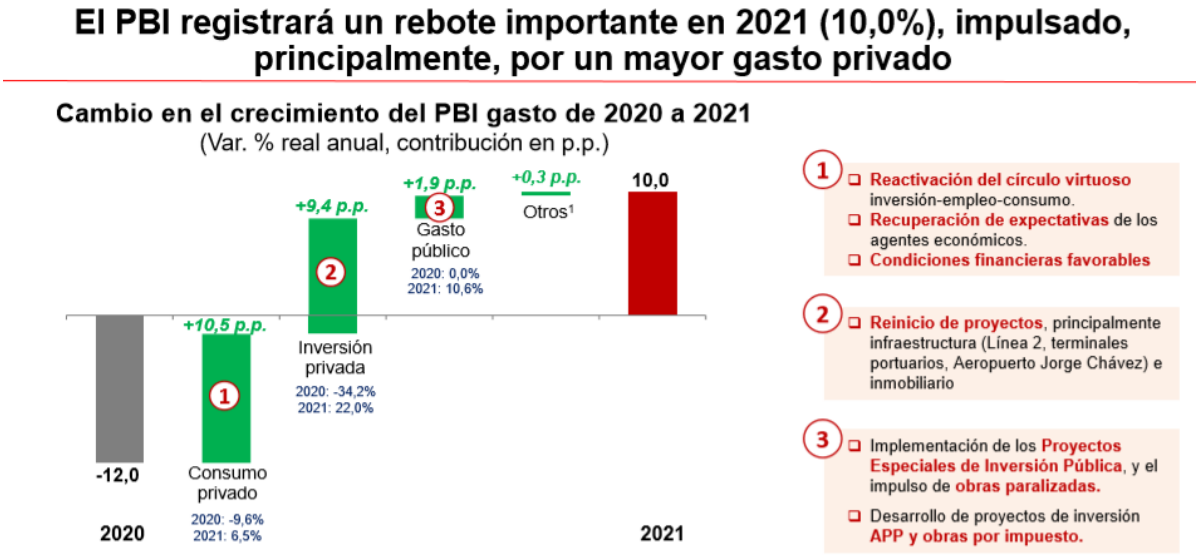


Figura 4. PBI 2021.

Fuente: Adaptado de BCRP, Proyecciones MEF, agosto 2020.

En una publicación del IPE en el 2020 señala:

“Algunas medidas que podrían ayudar a mitigar el impacto económico como para en el rubro de restaurantes el uso de delivery que puede ser apoyado con canales digitales o servicios de call center para la toma de pedidos” (IPE, 2020).

En línea con lo anterior, el crecimiento de los pedidos por delivery en diferentes industrias y servicios y el cuidado que tendrá la población al no querer exponerse a contagios en la calle producirán que la demanda de servicios de call centers crezca a nivel global, como un canal muy requerido para diferentes transacciones de parte de las empresas y usuarios finales.

De acuerdo con la declaración del presidente de Apexo en una comunicación abierta publicada el 13 de mayo del 2020, describe y confirma que este sector es muy dinámico y promotor de empleo con protección de teletrabajo, con la coyuntura post Covid-19 habrá un crecimiento importante en este frente y los calls centers serán un sector que tendrá un crecimiento muy relevante y que permitir a su vez activar la economía por el impacto en la fuerza laboral joven (Anexo 5).

Oportunidad:

- Se espera alcanza un incremento de oferta laboral en un 23% aproximadamente que busca condiciones seguras en salud y estabilidad laboral por la nueva normalidad (CEPAL, 2020) (OIT, 2020)

- En un año en promedio las empresas de call center en el Perú contratan 50 mil colaboradores y generan un nivel de ingresos de $500 millones. Esto generar una oportunidad de crecimiento del sector. (Apexo – Anexo 5) (OIT, 2020)

Amenaza:

- Bajos márgenes en la industria de contact center, por recesión económica y recuperación post Covid-19.

2.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

La empresa consultora de relaciones públicas estadounidense Edelman mencionó este año 2020:

En el corto plazo uno de los cambios más resaltantes que indican es que las personas se han replanteado la manera de saludarse evitando el contacto directo con los demás para disminuir la probabilidad de contagio. Además, plantean que la actual crisis puede propiciar la aparición de generación 2020 o generación Covid, la cual estaría conformada por los adolescentes y postadolescentes que asociarían el concepto tecnológico con lo laboral como el teletrabajo, fortalecerían el sentido ecológico y contarían con una predisposición innata para vivir en entornos inseguros. (Edelman, 2020).

Desde la OMS, a través de Hans Kluge, mencionó en este año 2020:

Indicó que la amenaza de la Covid-19 y el confinamiento está generando un fuerte impacto psicológico en todos los ciudadanos provocando estrés, ansiedad, miedo y soledad, teniendo como población vulnerable a los niños,

> los cuales se sienten privados de su libertad sin tener plena conocimiento del por qué. (OMS, 2020)

Por otro lado, este nuevo contexto ha llevado a la gente tener mayor cuidado en su salud y exposición en la calle, lo cual seguramente seguirá por los próximos meses, conllevando que la demanda por el canal de atención presencial en diferentes servicios caiga drásticamente. Por el contrario, se verá en crecimiento la demanda de servicios a distancia vía internet y call centers para las diferentes transacciones y solicitudes.

De acuerdo con la declaración del presidente de Apexo este año en mayo del 2020, confirma que este sector de call centers es muy dinámico en la captación de personal, brindando oportunidad laboral formal para más de 50 mil personas, de las que el 70% son jóvenes estudiantes, para los que representamos el primer trabajo que los califica para nuevas labores.

Esto es un motor muy importante para la reactivación económica que estará en claro crecimiento y por otro lado permitirá también mayor demanda laboral por la flexibilidad del teletrabajo que hoy está en claro crecimiento.

Oportunidades:

- Implementación de nuevos canales de contacto, por demanda de clientes millennials (Apexo – Anexo 5)
- Se identifica potenciar el crecimiento del negocio de manera integrada y segura para los colaboradores y clientes en un entorno post pandemia. (Edelman, 2020) (OIT, 2020)

Amenazas:

- Incremento en el fortalecimiento del bilingüismo, por demanda de clientes en el exterior.
- Preferencia por los referentes del sector de contact center ante la incertidumbre de la nueva realidad.

2.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

UN análisis interesante que menciona Alicia Bárcena, desde CPAL: indicó:

> Se debe hacer la tecnología y la innovación a los sectores productivos y que se está usando en varios ámbitos: primero, en la investigación y desarrollo de la enfermedad y efectos en la población; segundo, en la gestión de insumos y desarrollo de aplicaciones para monitoreo, prevención y control; y tercero, desarrollo de plataformas digitales para salud, educación, laborales y sociales. Según los datos del Observatorio Regional de Banda Ancha (ORBA) existen regiones en todo el mundo con una alta desigualdad en la conectividad digital limitando acceso a la conectividad. (CEPAL, 2020)

Según Fraga, subdirector de Innovadores y periodista especializado en economía digital: "Indicó que la mitad de las grandes organizaciones a escala global tienen un 81% de sus colaboradores trabajando de manera remota y que está modalidad se mantendrá cuando se culminen las medidas de confinamiento ya que han obtenido grandes resultados" (Fraga, 2020).

Una empresa de comunicaciones realizó una encuesta sobre las ventas remotas a todos sus colaboradores que se encuentran realizando la modalidad de teletrabajo y se obtuvo la conclusión que los colaboradores se encuentran agradecidos por mantener sus puestos de labores, pero con el trabajo remoto laboran mayor cantidad de horas generándoles un estrés (Anexo 6).

Oportunidad:

- Implementación de nuevos canales de contacto e interacción entre empresa y cliente. (Riofrío, 2020)

Amenaza:

- Incremento en plataformas de autogestión como los bots e inteligencia artificial.

2.1.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).

Si bien en el sector de call centers no hay mayor impacto en este frente si se ha visto favorecido por el teletrabajo dado que se ha promovido menor desplazamiento de gente y uso de unidades de transporte y por otro lado el consumo de energía eléctrica ha bajado ligeramente pero el internet se ha mantenido.

Oportunidad:

- Implementación del concepto de teletrabajo que genera menor consumo de transporte y ruido ambiental. (OIT, 2020)

Amenaza:

- Mayor consumo de internet y desgaste de la gente por n contar con condiciones ergonómicas óptimas en sus casas

2.1.6. Fuerzas Legales (L).

En Setiembre del 2018 salió una noticia en el diario El Peruano:

Se emitió la normal D.L. Nº 1390 Decreto Legislativo que modifica la Ley Nº 29571, código de protección y defensa del consumidor, la cual prohíbe efectuar llamadas telefónicas y enviar mensajes masivos para ofrecer productos o servicios a consumidores que no han dado su consentimiento

previo, informado y expreso. Esta ley generó un freno considerable en las contrataciones y una pérdida de más del 30% en facturación anual de los contact centers peruanos. (El Peruano, 2018)

Oportunidad:

- Integrar a las empresas, clientes B2B, nuevos sistemas como el outsourcing, que permite reducción de costos necesarios en esta nueva normalidad (Saito, 2020).

Amenazas:

- Nueva legislación laboral Post Covid-19.
- Informalidad del sector promovió por falta de regulación formal de industria de contact centers en el Perú.

2.2. Cinco Fuerzas de Porter

Al respecto Porter en su modelo de las 5 fuerzas considera:

Plantea que cuando la empresa tiene conciencia de la naturaleza de la competitividad de una industria que estaría conformada por las cinco fuerzas puede comprender en mayor medida la estructura del sector en la cual está inmersa, y, por ende, desarrollar estrategias que le permitan lograr una diferenciación a su oferta de valor para generar una posición que sea más eficiente y menos vulnerable a los ataques. (Porter, 2008)

A continuación, se realiza el análisis para Terceriza utilizando el siguiente esquema:

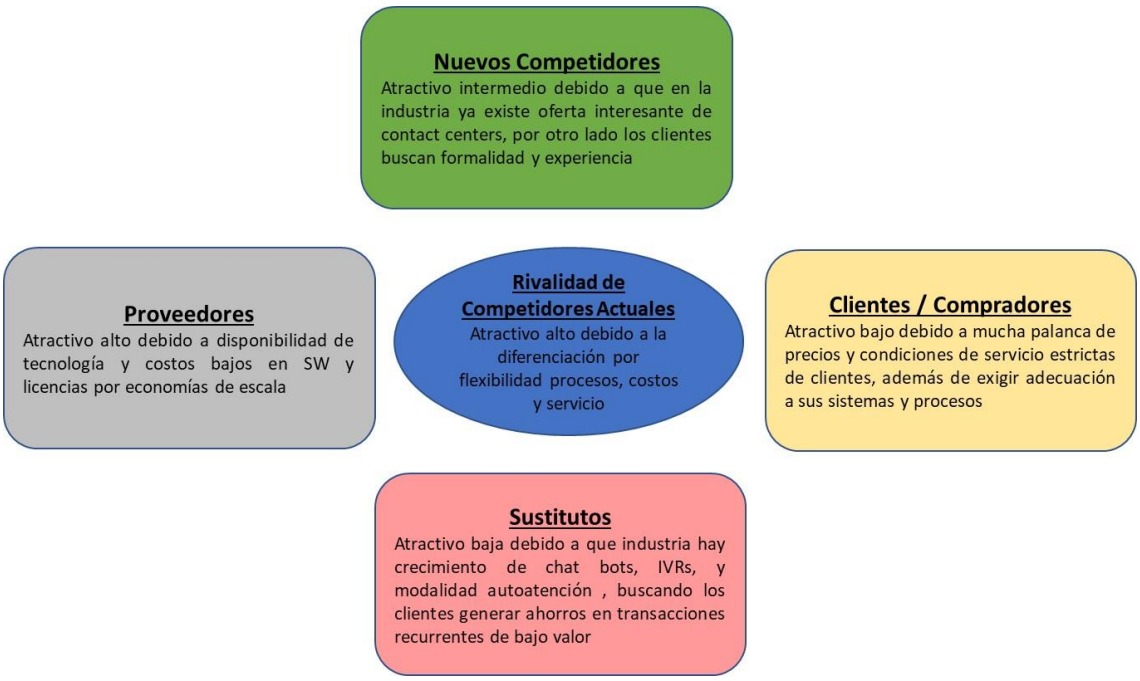


Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter de los contact center en el Perú.

Fuente: Elaboración Propia.

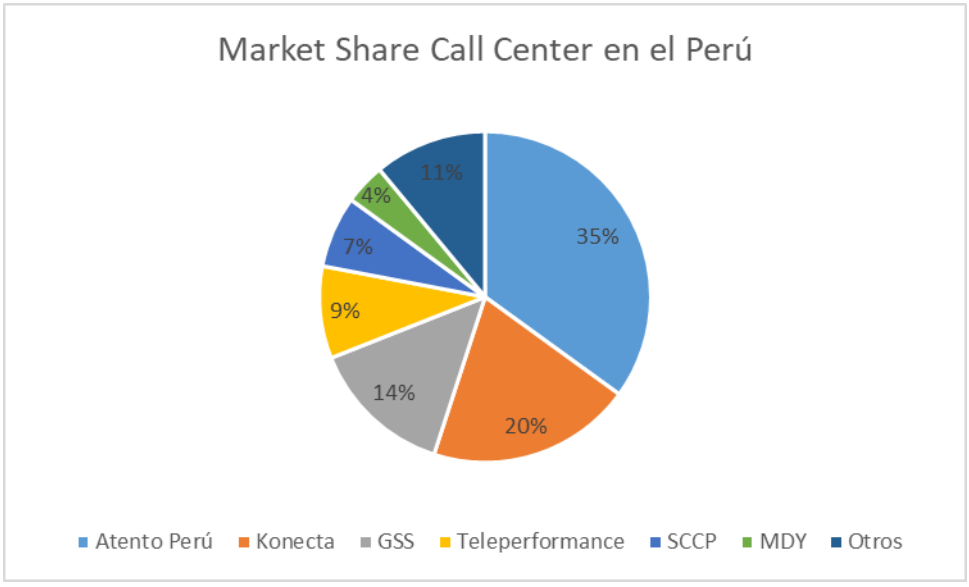


Figura 6. Market Share Call Center en el Perú.

Fuente: Adaptado de Apexo.

2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores.

Al respecto Porter sostiene que:

> El poder de los proveedores surge cuando estos tienen la capacidad de influir en los precios, es decir cobrar más por la calidad, lo que influye en la transferencia de costos de la industria, esto genera que se pierda competitividad y rentabilidad en algunos casos. (Porter, 2008)

Con respecto a la empresa Terceriza que se encuentra en el rubro de call center, los proveedores son variados y no son relevantes ya que existe una amplia oferta entre instrumentos informáticos y de acuerdo con el cliente se usa la plataforma digital que ellos poseen para realizar los servicios asignados además dentro del esquema de costos el factor de proveedores no juega un rol relevante y por el contrario favorece el crecimiento del sector

Oportunidades:

- Amplia oferta de servicios y tecnología para contact centers como grabadores de voz, plataformas de chats, sistema de telefonía a bajo costo y disponibilidad en la nube (Apexo, 2018).
- Opción de integrar diversos servicios complementarios de outsourcing con empresas de diferentes sectores por ser un servicio transversal. (OIT, 2020)

2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores.

De acuerdo sobre el poder de negociación de los compradores Porter señala:

> Hace referencia a la capacidad que tienen los clientes a disminuir los precios y que exijan mejor calidad en los productos o servicios adquiridos, lo que generaría mayores costos y efecto negativo en el sector. El poder de los

> compradores es mayor cuando existe un grupo menor de compradores y cuando el producto o servicio es estándar. (Porter, 2008)

Con respecto a Terceriza, Los clientes exigen mayor productividad, flexibilidad y adaptabilidad por la misma tarifa, actualmente por la pandemia del Covid-19 los clientes están exigiendo el mismo servicio, pero a una menor tarifa generando que si la empresa no acepta el cliente busca otro proveedor.

Por otro lado, la coyuntura de la Covid-19 ha hecho que muchas empresas se reinventen y promuevan el servicio delivery para lo cual requieren de canales de comunicación disponibles y económicos con sus clientes.

Oportunidades:

- Apertura de nuevos sectores (clientes) que requieren de servicios de call centers como restaurantes, minimarkets, entre otros de sector PYME. (Tineo, 2020)
- Crecimiento de sector de contact centers por impulso del estado para promover empleo y el teletrabajo. (El Peruano, 2020)
- Crecimiento de servicio de call center por la búsqueda de las empresas de bajar sus costos y acercarse a sus clientes. (Saito, 2020)

Amenazas:

- Poco margen de ganancia para el sector contact center por la recesión y por el poder de comprador en negociación.
- Los clientes colocan sus procesos y el sistema para que los call centers se adecúen.

2.2.3. Amenaza de los Sustitutos.

Al respecto Porter sostiene que:

La amenaza de los sustitutos es cuando el servicio o producto sustituto cumple la misma o similar función al existente, además indica que es difícil reconocer los sustitutos puesto que podría ser diferente al producto o servicio preestablecido del sector. (Porter, 2008)

En el caso de Terceriza, este factor es elevada importancia considerar ya que existen productos y servicios alternativos como la inteligencia artificial como los bots y los formularios webs, que como se mencionó anteriormente restaría demanda en atención por agentes (gestión humana). La pandemia de la Covid–19 ha generado nuevas tendencias en el servicio de contact center que son las comunicaciones por voz y WhatsApp.

Amenaza:

- Reemplazo de agentes de call center por chat bots e inteligencia artificial.

2.2.4. Amenaza de Nuevos Competidores.

Según lo indicado por (Porter, 2008) “las amenazas de nuevos competidores se pueden mitigar con las barreras de entrada, las cuales son ventajas que tienen los competidores con relación a los que podrían entrar”.

En el caso de Terceriza, las limitaciones y restricciones de ingreso a este mercado no son fuertes por ende la reacción por parte de los competidores establecidos también es baja lo que indica que la rentabilidad del sector es moderada. A consecuencia de la nueva normalidad las empresas pequeñas de todos los rubros están colocando a su personal administrativo para que hagan la función de un call center, es decir que se encuentran manejando el servicio de manera inhouse.

Amenazas:

- Proliferación de call centers pequeños e informales.
- Empresas grandes decidan desarrollar rubro de call centers propios.

2.2.5. Rivalidad de los Competidores Actuales

Según Porter "La lucha competitiva que ocurre entre las empresas de la misma industria para ganar participación en el mercado. Cuando existe mayor intensidad en esta rivalidad, se evidencian menores utilidades en el sector" (Porter, 2008).

Con respecto a Terceriza se detallan los siguientes factores de rivalidad:

- Competidores numerosos y diversos: Existen competidores directos o indirectos que pueden ser locales como extranjeros, en el Perú según Guy Fort, presidente (Apexo), indica que los líderes del mercado tienen el 40% de la facturación de todos los contact, son las siguientes empresas: Atento, Teleperformance, Konecta, GSS y MDY. También existen los competidores informales que ofrecen tarifas bajas pero que brindan el servicio con poca seriedad y bajo nivel de confianza ante sus clientes.
- Altos costos fijos y Falta de Diferenciación: En el rubro de call center los costos fijos son los más altos ya que su servicio tiene como costo principal el sueldo de sus colaboradores. Al contar con un servicio estándar es difícil mantener precios competitivos en el mercado ya que se rigen a los precios establecidos por los líderes en el mercado.

Oportunidades:

- Crecimiento del teletrabajo. (OIT, 2020)
- Amplia oferta laboral para reclutar personal. (TecnoHotel, 2020)

- Nuevos sectores emergentes donde desarrollar oferta de call center. (Tineo, 2020)

Amenaza:

- Margen de ganancia baja en la industria por haber varios competidores del mercado.

2.3. Matriz de Atractividad

De acuerdo con el análisis anterior y plasmado en la matriz de atractividad se puede observar que el resultado es un puntaje de 3.0, por lo que podemos concluir que el sector cuenta con una atractividad intermedia, pero con un potencial alto de crecimiento debido a la coyuntura actual (Covid-19) ya que ha habido un incremento en la modalidad de teletrabajo y la demanda de clientes por los servicios de delivery (venta a distancia).

Tabla 2

Matriz de Atractividad de Terceriza Perú

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ DE ATRACTIVIDAD)						
FACTORES COMPETITIVOS	1 ≤ ATRACTIVIDAD ≤ 5 (1 Muy Poco Atractivo - 5 Muy Atractivo)					CONCEPTO
	1	2	3	4	5	
Poder de negociación de los Proveedores.				X		No es relevante porque en la industria existen varios proveedores-
Poder de negociación de los Compradores.		X				Los clientes definen los procesos y políticas de gestión a los que se den adecuar.
Amenaza de los Sustitutos.		X				Crecimiento de inteligencia artificial (BOT)
Amenaza de los Nuevos Competidores.			X			Existen varias ofertas y por la coyuntura el mercado está estable.
Rivalidad de los Competidores Actuales.				X		Existe mercado habido de oferta flexible y atractiva.
EVALUACION GENERAL			3.00			Industria con atractividad intermedia pero con potencial de crecimiento por la coyuntura actual.

Nota: Elaboración Propia.

2.4. Descripción del Mercado (Clientes potenciales)

En los últimos años, el perfil del consumidor ha ido evolucionando, buscando cada vez más la mayor independencia en sus gestiones, por lo que ha habido un crecimiento muy importante en la implementación de servicios de auto atención a través de web, IVRs y chat bots, que utilizan inteligencia artificial para entender el comportamiento y patrones de los clientes y poder brindar atención en línea y de manera proactiva, reemplazando la interacción con el ser humano.

Adicionalmente, el perfil de clientes busca hoy menos llamadas si no lo han solicitado por lo que, los contact center buscan ahora más negocios en gestión inbound y soporte a negocio como socio estratégico de clientes importantes a través de los diferentes canales de atención: call, WhatsApp, RRSS y chat.

De acuerdo con datos de Niubiz antes conocida como VisaNet Perú:

Durante los primeros siete días del confinamiento, el comercio electrónico en el Perú movió más de 10 millones de soles, lo que representa un 49% más, respecto a los días previos al decreto de la cuarentena. Las cifras en venta se aumentaron a más de 700 millones de soles durante el resto de la cuarentena, de acuerdo con reportes presentados por la superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria (Sunat). Esto, sin duda refleja una demanda interna importante para los negocios, y lo que nos deja también que este período ha sido una oportunidad para adecuarse y obtener mejores resultados.

> De acuerdo con la cámara de comercio de Lima (CCL):
>
> El comercio electrónico en el país, aunque es pequeño si lo comparamos con otros países de la región, ha tenido un crecimiento importante durante los últimos 10 años, pasando de $276 millones de dólares en 2009, a $4 mil millones de dólares en el 2019. Con este ingreso, Perú se ubica en el sexto

lugar en Latinoamérica, respecto al volumen de ECommerce en el país. (Fuentes, 2020),

Según Guty Ford (Rosales, 2020) presidente de Apexo, durante l fase tres de la reactivación se ha identificado un crecimiento considerable y acelerado de los servicios que brindan los contac center en los canales digital ya que en el 2018 la participación era de 1%, 2019 era de 7 % y en octubre al 2020 se encuentra en 15%, esto se debe al tema de los delivery. (Tineo, 2020)

2.5. Industria en la que Compite (Oferta)

En el Perú, respecto a la industria de contact centers se realizó una seria de entrevistas entre marzo y Julio del 2020 al Sr. Luis Chávez Cabello, gerente general de la empresa Terceriza Perú, el cual menciona que los contact center comenzaron su desarrollo y crecimiento desde finales de la década del 90, a raíz que diferentes industrias de consumo y servicio buscaron hacer más eficientes sus operaciones y garantizar un óptimo soporte post venta para los clientes en los diferentes rubros de servicios. Las leyes de servicios y tercerización de en la década del 90 promovieron la creación de empresas especializados en diferentes servicios en procesos y operaciones que las compañías no tenían como core, pero requerían un adecuado soporte y control. La experiencia de empresas que proveen servicios principalmente se ve influenciada en gran medida por la interacción del cliente con el usuario de los contact center para consultas, requerimientos, reclamos o también ventas de nuevos productos y servicios adicionales y/o complementarios.

Es aquí donde hoy los contact center se han convertido en un socio estratégico muy importante de toda empresa que busca relacionarse y garantizar un adecuado soporte de atención a sus clientes.

Los contact center tienen hoy en día una oferta de servicios muy variado , siendo el servicio por voz (call center) el más representativo , tanto en inbound (ingreso de contactos – reactivo) como el outbound (telemarketing, enfocado a la venta, también incluye las gestiones de cobranzas, exploración de mercado, estudios de satisfacción, invitaciones entre otros) que en promedio en la industria representa un 87% de volumen de transacciones de las que hoy se maneja; adicionalmente existen otros servicios como los chats, WhatsApp, mail, redes sociales y back office.

> Según la Asociación Peruana de centros de contacto en el 2018 mencionó: En cuanto a la evolución en el uso de diferentes canales de atención, las mediciones realizadas por indican que el canal más utilizado es el telefónico (87%), seguido del back office (12%) y las redes sociales (1%), se estima una facturación anual de S/ 1,675 millones al año. (Apexo, 2018)

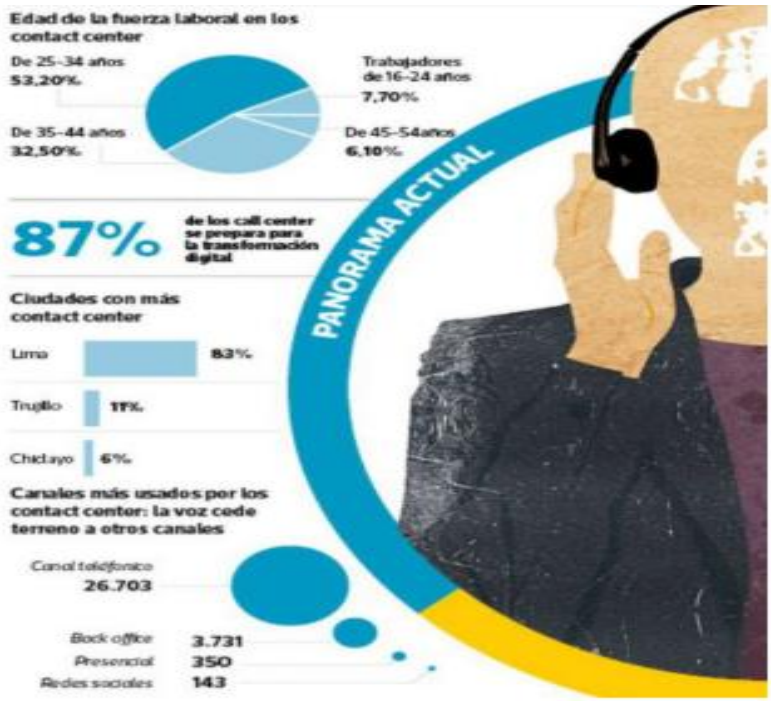


Figura 7. Panorama Actual de los contact center en el Perú.

Fuente: Adaptado del Diario El Comercio, 2018.

En Setiembre del 2018 se emitió una norma perjudicial para esta industria según el diario Gestión de ese año.

Se emitió el D.L. 1390, “la cual prohíbe efectuar llamadas telefónicas y enviar mensajes masivos para ofrecer productos o servicios a consumidores que no han dado su consentimiento previo, informado y expreso”. (Gestión, 2018).

> Según declaración del presidente de Apexo Guy Fort ese año declara:
>
> Que debido a la norma las contrataciones han caído en 1.800 posiciones al mes, pero a la larga pueden significar la pérdida de 20 mil puestos de trabajo, la mayoría juveniles. Además, se ha estimado una pérdida de 30% en la facturación anual de los contact centers. (Apexo, 2018)

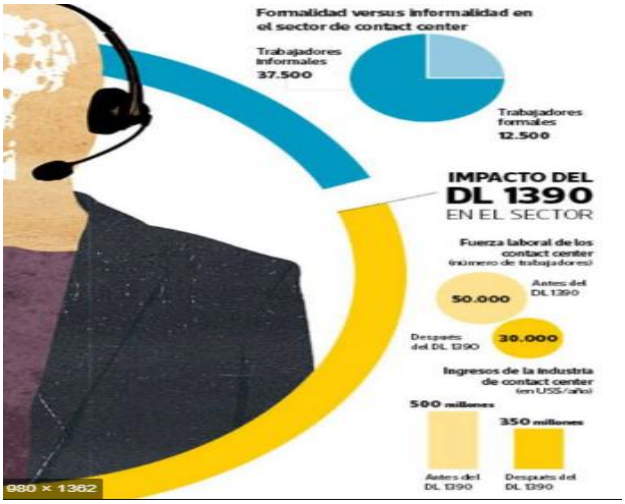


Figura 8. El Impacto del DL 1390 en el sector de contact centers.

Fuente: Adaptado del Diario El Comercio, 2018.

A raíz del brote del coronavirus, la promulgación de estado de emergencia y el aislamiento social promulgado por el estado peruano el 15 de marzo 2020, se mencionó la siguiente declaración por pate de Osiptel:

Que los servicios de Call Centers propios o tercerizados, “continuarán laborando, pero solo para solucionar problemas técnicos del servicio, mas no para realizar algún tipo de servicio comercial”. (Osiptel, 2020).

No obstante, se promovió que las empresas de contact center deberán implementar las medidas de salubridad establecidas por el Gobierno, en la declaratoria de estado de emergencia, para evitar el contagio del nuevo coronavirus entre sus trabajadores.

Por otro lado, Rafael Muente informó por declaración de Osiptel lo siguiente:

“Osiptel se encuentra haciendo las coordinaciones con las operadoras para tomar todas las medidas que ayuden a tener un servicio adecuado de internet para aplicar el trabajo remoto” (Osiptel, 2020).

Es por ello que hoy el teletrabajo en la industria de call center ha tomado una participación muy fuerte, y por otro lado los centros de contacto dentro de sus nuevos lineamientos de operatividad tendrán como principal foco la salud de su personal.

> Según Guy Fort, presidente de Apexo considera que debido a la pandemia de la Covid-19 los call centers deben no solo ofrecer el servicio paramétrico donde solo se realice venta y cobranza, sino que deben ofrecer un servicio completo donde se brinde soluciones al cliente ofreciendo los servicios de voz, comunicación integrada y canal digital considerando la atención personalizada de servicios de emergencia o primera necesidad a los usuarios.

Adicional según menciona Riofrío este año 2020:

“Que por la coyuntura de la Covid-19 entre los meses de abril y mayo 2020 los contact center están al 25% de su capacidad”. (Riofrío, 2020).

2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según lo que menciona Fred Davis:

Indica que la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta que permite resumir y evaluar información del macroentorno identificando las oportunidades y amenazas del ámbito económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva del sector. Está matriz se elabora listando los factores externos claves asignándoles un peso entre 0.00 (no tiene relevancia) a 1,00 (muy relevante), la suma de todos los pesos asignados debe darnos 1.00. Además, se debe clasificar los factores colocando valores entre 1 (mínimo) a 4 (superior) teniendo en cuenta la eficacia de respuesta de sus estrategias actuales con respecto a cada factor en particular. Con esta información, se multiplica cada peso con su respectivo valor y se obtiene un puntaje ponderado. (Fred, 2013, pág. 80)

Tabla 3

Matriz EFE de Terceriza Perú

	MATRIZ MEFE (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)			
		PESO	VALOR	PONDERACION
Oportunidades	Crecimiento del Mercado de Contact Center.	0.12	3	0.36
	Nuevos sectores emergentes donde desarrollar oferta de call center.	0.08	3	0.24
	Disponibilidad de fuerza laboral.	0.05	4	0.20
	Nuevos canales de contacto (chat, Whatsapp, etc).	0.10	3	0.30
	Uso del teletrabajo. (Nueva Ley Laboral L30036)	0.10	4	0.40
	Búsqueda de las empresas (clientes B2B) por reducir costos a través del outsourcing.	0.04	3	0.12
	Búsqueda desde los usuarios y trabajadores de condiciones seguras e integradas.	0.05	2	0.10
	Márgenes de ganancia en la industria bajos.	0.05	2	0.10
Amenazas	Fortalecimiento del Bilingüismo.	0.04	2	0.08
	Preferencia por los referentes del mercado.	0.05	2	0.10
	Nueva legislación laboral Post Covid 19.	0.15	3	0.45
	Incremento en las plataformas de autogestión.	0.10	2	0.20
	Informalidad del sector.	0.07	1	0.07
		1.00		2.65

Nota: Elaboración Propia.

Cabe precisar dentro de las oportunidades detectadas en el análisis PESTEL se destaca la aparición de nuevos sectores emergentes como restaurantes, tiendas abarrotes, entre otros que tienen mucha demanda por servicio Delivery como parte del periodo de covid y limitaciones de cuarentena aún vigentes durante 2021 y parte del 2022 según proyecciones.

De acuerdo con este análisis de los factores externos el puntaje ponderado total fue de 2.65, lo que indica que Terceriza mantiene una ligera ventaja frente a las oportunidades que hay en el mercado con cierto nivel de eficiencia.

Podemos identificar que en los factores de oportunidad que la empresa tiene una respuesta superior son: disponibilidad de fuerza laboral, por contar con colaboradores gran parte universitarios o población joven, y uso del teletrabajo, ya que la empresa actualmente está ejerciendo esta modalidad laboral. Mientras que la oportunidad que debemos aprovechar es de extender y potenciar áreas del negocio de manera integrada.

Con respecto a las amenazas podemos identificar que tenemos un bajo nivel de respuesta frente a la informalidad, pero tenemos una fuerte amenaza con respecto a la nueva legislación laboral Post Covid-19, la cual cuenta con diversas consideraciones que se deben tener en cuenta para la ejecución de labores de call center.

Capítulo III: Análisis Interno

A continuación, analizaremos por dentro la gestión y organización de Terceriza Perú, utilizando como herramienta principal el AMOFHIT, la cual nos ayudará a identificar fortalezas y debilidades por cada uno de los factores. Posterior a ello procederemos a construir la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), identificando los principales atributos que son su ventaja competitiva de la empresa, para luego construir el FODA cruzado.

3.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para la aplicación de esta herramienta se revisaron los organigramas, manual de funciones, estados financieros y entrevistas con los principales directos de Terceriza, comenzando por su gerente general con el objetivo de tener un óptimo análisis interno.

3.1.1. Administración y Gerencia (A).

De acuerdo con la declaración de Fernando D´Alessio sobre este concepto citó:

Mencionó que “la administración y la gerencia tienen como función principal aumentar la productividad de la empresa por medio de estrategias para mejorar la competitividad en los mercados globales” (D'Alessio, 2015).

Luis Chávez Cabello, un joven profesional con amplios años de experiencia en la industria de contact centers, el cual pasó por diferentes posiciones gerenciales siendo su ultimo desempeño el de gerente general de Fortel Customer Experience & BPO; luego de ello decide fundar en el año 2011 la empresa Terceriza Perú S.R.L con capital propio y préstamos de terceros, siendo él, dueño del 100% de acciones de la empresa. Terceriza Perú se sustenta en 3 áreas claves: recursos humanos, finanzas y operaciones.

La gerencia general desempeña el rol de gerencia comercial y de negocios, ya que por su amplia red de contactos y conocimiento del mercado le permite desarrollar una cartera de

clientes a través del networking principalmente y con la experiencia de los clientes referentes que hoy maneja como La Positiva Seguros y Claro.

La dirección de la empresa se sustenta en la experiencia y profesionalismo de Luis Chávez apoyado en una plana gerencial de amplia confianza que tiene un estilo de liderazgo integrador, con foco en las personas y la relación con el cliente, lo cual es clave en esta industria. Esto va de la mano con el amplio conocimiento tecnológico de la industria que en la coyuntura Covid-19 resulta muy relevante por el desarrollo del teletrabajo. La comunicación es transversal en toda la organización y se sustenta por un control de indicadores de operación y negocio que permite equilibrar la parte financiera con la calidad del servicio y eficiencia operativa.

Fortaleza:

- Es por ello que como fortaleza de la administración destacamos el conocimiento de la industria de su plana gerencial y la amplia red de contactos basada en la confianza, profesionalismo y flexibilidad por los clientes en la operación. Red de contactos (Networking).

Debilidad:

- Por otro lado, una debilidad que podemos identificar es la atomización de las decisiones de negocio en la gerencia general, dejando poco espacio de decisión en la primera línea de Gerencia, sumado al hecho que la función comercial y marketing recaen también en la gerencia general, dejando poco tiempo para la planificación de estrategia y transformando el rol de gerencia general un rol más operativo que estratégico.

3.1.2. Marketing y Ventas (M).

De acuerdo con uno de los referentes en el ámbito de la investigación de mercados en el Perú como Rolando Arellano mencionó:

“El marketing tiene como función orientar a la empresa hacia el consumidor al asegurar la relación entre estos dos”. (Arellano, 2010)

Considerando lo anterior en un negocio como lo es de servicio en el cual se encuentra Terceriza Perú, poder llegar a sus clientes potenciales de manera oportuna y con productos y servicios listos adaptables a la necesidad de estos, en este caso la tercerización de servicios de call center para campas outbound e Inbound. La comunicación de estos servicios y su valor diferencial son piezas claves de diferenciación en este sector.

Terceriza contempla un negocio B2B (bussiness to bussiness) por lo que sus clientes son empresas que buscan tercerizar los servicios de atención telefónica o digital, en el frente post venta y el telemarketing. Además, cuenta con una dependencia del 80% de su facturación en un solo cliente (Claro) lo que ocasiona un riesgo financiero considerable.

Terceriza no cuenta con una gerencia de ventas ni de marketing, la primera función recae en la gerencia general y la segunda es apalancada por la labor en redes sociales y networking principalmente.

El proceso de ventas se sustenta en dos frentes:

a. El crecimiento de nuevas cuentas a través de un seguimiento que puede durar en promedio 3 a 5 meses de prospección con Gerentes de Operaciones, Comerciales de empresas medianas o grandes de sectores de servicio principalmente con foco en hacer mayor eficiencia en sus operaciones a través de la tercerización. Las dos propuestas que hoy se ofertan son las ventas outbound y la post venta/servicio al cliente, la primera representa en promedio 180,000 llamadas al mes y la segunda 200,000 llamadas mes.

b. El crecimiento de los negocios en cartera a través de mayor volumen de tráfico o nuevas campañas como ocurre principalmente con Claro y La Positiva que son sus principales clientes.

El networking y las referencias de sus principales cuentas en el mercado son la principal publicidad que hoy maneja Terceriza en comparación con el resto de sus competidores. No obstante, viene incursionando en el segmento MYPES a través de foros y redes sociales como apoyo de diferentes industrias para poder ir captando cuentas pequeñas que ayude a su crecimiento comercial.

Fortalezas:

- Red de contactos (networking).
- Adaptación de procesos a los requerimientos de cada cliente (oferta de valor).

Debilidades:

- Empresa no conocida en el mercado, por ende, cuenta con una dependencia del 80% de su facturación en un solo cliente (Claro) lo que ocasiona un riesgo financiero considerable.
- Producto / Servicio no diferenciado.
- Poco o nulo presupuesto en publicidad.

3.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O).

D'Alessio explica que “El área de operaciones involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad de los productos” (2015, p. .)

En el caso de Terceriza los insumos para el proceso de transformación y generación de valor son los procedimientos, políticas y pautas de atención que deben ejecutarse por agentes telefónicos o de canal digital para la venta o atención post venta de los clientes que tenga en cartera.

La operación en Terceriza se fundamenta en dos tipos de flujos:

a. El flujo outbound que administra todas las campañas de llamadas salientes, principalmente en campañas de venta a la base de clientes con servicios nuevos o upselling de planes y servicio de valor agregado. Aquí el input es la base de clientes perfilados que provee el cliente final con potenciales usuarios aptos para adquirir nuevos productos y servicio.

   En este flujo la clave son el tiempo medio de operación (TMO) y la efectividad de contactabilidad que juntos permiten mayor productividad de gestión por agente; luego de ello lo que se mide es la efectividad del contacto donde por lo general se contempla el nivel de conversión de venta sobre los ofrecimientos hechos un estándar óptimo es 40%.

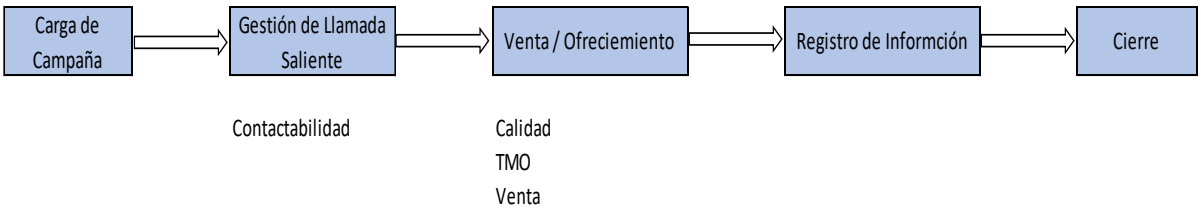


Figura 9. Flujo outbound de Terceriza Perú.

Fuente: Adaptado: Elaboración propia.

b. El flujo inbound contempla las campañas de recepción de llamadas para brindar soporte en consultas, requerimientos, reclamos o fidelización según la definición y pautas que defina cada cuenta; aquí tiene mucho peso el factor de calidad y satisfacción del cliente, hoy en día son factores de diferenciación en la industria.
c. Por otro lado, tenemos el nivel de atención (NDA) que mide el porcentaje de llamadas atendidas en un primer intento donde el estándar de la industria es de 95% y el nivel de servicio (NDS) que mide el porcentaje de llamadas atención en menos de 20 segundos por un agente, estos dos factores sumados al TMO determinan la cantidad de agentes que debemos tener conectados por tramo de horario.

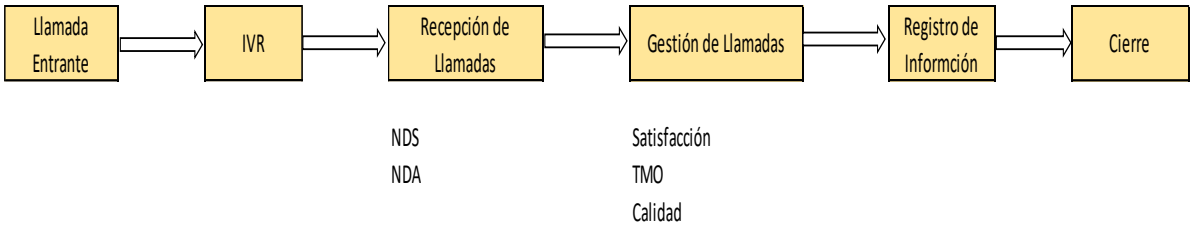


Figura 10. Flujo inbound de Terceriza Perú.

Fuente: Adaptado: Elaboración Propia.

Como vemos el recurso e insumo más importante en la operación es el agente o ejecutivos que representa el costo productivo más elevado y principal factor diferenciador hoy en la industria, por ello como veremos más adelante el proceso de selección, formación, capacitación y motivación es clave en esta industria. La clave en este negocio es controlar la productividad para poder atender o gestionar más llamadas con menos agentes y con el alto componente de calidad.

Terceriza tiene la flexibilidad de adaptar sus procesos a las necesidades de cada cliente y por lo general maneja las plataformas que sus clientes le proporcionan.

Fortalezas:

- Flexibilidad en procesos como propuesta de valor para los clientes.
- Organización vertical altamente inclusiva.
- Uso de gestión de indicadores para medir los procesos.

Debilidad:

- Atomización de las decisiones del negocio (todo se centraliza en el gerente general).

3.1.4. Finanzas y Gerencia (F).

En este factor es por importante revisar los estados financieros de una organización, como parte del análisis situacional de Terceriza, identificando indicadores claves como margen neto, grado de endeudamiento, crecimiento de ventas, entre otros.

Tabla 4

Indicadores Financieros

Indicadores Financieros		
	2018	2019
Crecimiento de ventas %	-45%	57%
Prueba Defensiva *Efectivo/Pasivo Corriente*	0.08	0.20
Grado de Endeudamiento *Pasivo/Activo*	-0.14%	20%
Margen Utilidad Neta Anual *Utilidad neta antes de Impuestos/Ventas*	-6%	-4%

Nota: Elaboración propia.

A partir de los estados financieros de los años 2018 y 2019, se obtuvieron algunos indicadores financieros que evidencian que la empresa tuvo mejores resultados financieros durante el 2019 frente al 2018. Las ventas crecieron un 57% debido a mejores negociaciones con sus clientes estratégicos. De acuerdo con la prueba defensiva se obtuvo que le empresa paso de un 0.08 a un 0.20, lo que indica que cuenta con mayor liquidez inmediata. Esto es clave en la industria de contact centers para dar soporte a pagos como la planilla del personal (agentes) que es el factor más importante en el estado de resultados y a la vez el "activo" más relevante ya que sin agentes no hay producción de servicios.

Con relación al grado de endeudamiento cuenta con un 20% que indica que cuenta con un mayor nivel de endeudamiento con proveedores que con los accionistas generando un riesgo potencial ya que el total de sus activos no cubriría el total de sus pasivos. Esto es su principal punto débil ya que esto le limita su oportunidad de crecimiento, y en el mercado como imagen les quita competitividad frente a otros competidores con mejores espaldas financieras.

Además, su margen de utilidad neta anual pasó de -6% a -4% por tener una mejor gestión de gastos; este es el indicador más importante y forma parte de los objetivos de este plan para garantizar una sostenibilidad en el tiempo (Anexo 2).

Debilidades:

- Autonomía financiera muy baja, ya que depende en gran medida de préstamos de bancos o terceros , como se ve en grado de endeudamiento y su bajo porcentaje de participación de capital social propio al no tener capital propio amplio u otros activos como otras empresas más grandes del sector, recordando que principal accionista es el Gerente General
- Dependencia del 80% de su facturación en un solo cliente (Claro) lo que ocasiona un riesgo financiero considerable.

3.1.5. Recursos Humanos (H).

Según D'Alessio “El recurso humano es el activo más valioso para cualquier organización ya que hacen funcionar el ciclo operativo, pero es el menos predecible por contar con volatilidad que impacta en la motivación y relaciones de grupo” (D'Alessio, 2015).

En el caso de Terceriza se cuenta con un enfoque muy marcado ya que el valor más importante que la empresa desarrolla y ofrece es el factor humano de su personal operativo que se traduce en atenciones oportunas de calidad y con alta eficiencia tanto en la venta como post venta. Por ello, el proceso de selección es vital ya que parte de una definición en conjunto con el cliente el perfil de puesto que se requiere para cada campaña y donde se incorpora los valores de la empresa en conjunto con los factores claves y atributos del cliente que quiere contemplar en la gestión con sus clientes finales.

A continuación, se muestra un esquema del flujo que sigue Terceriza para la inducción y formación del personal que ingresa a cualquier campaña donde el material de formación es proporcionado por el cliente o puede ser construido por Terceriza en función a un brief de negocio:

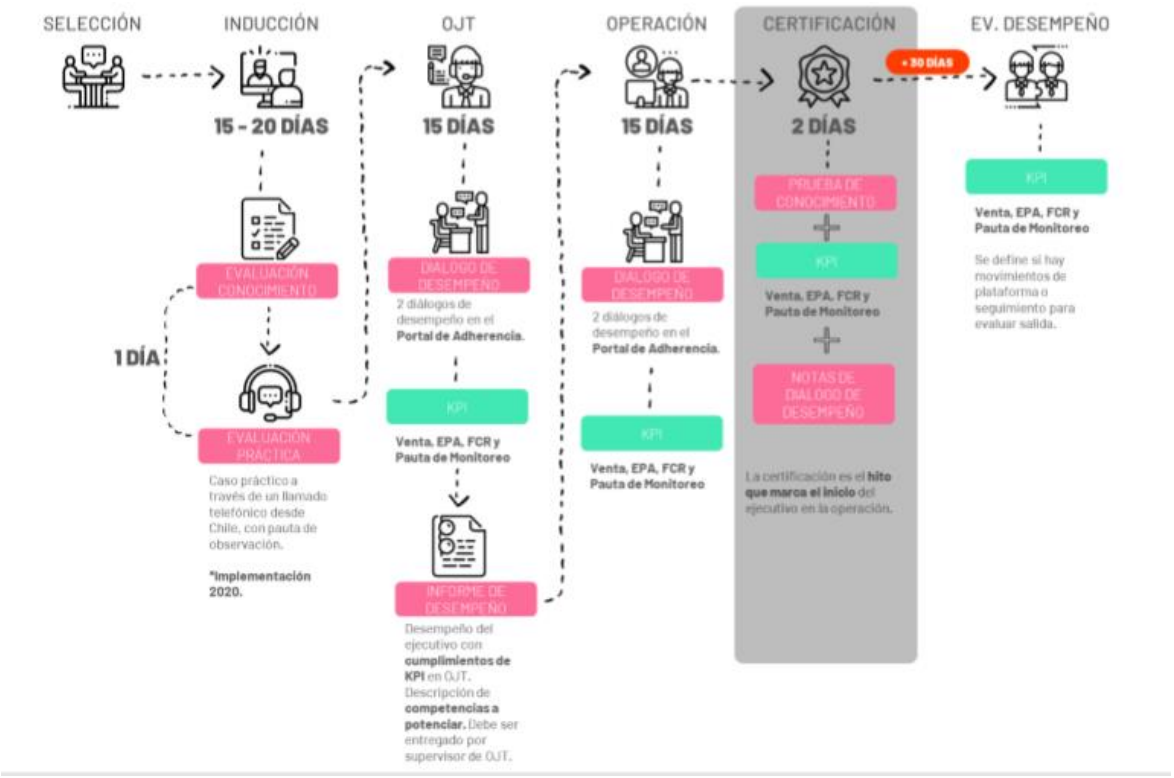


Figura 11. Flujo de inducción y preparación del personal de Terceriza Perú.

Fuente: Adaptado de Terceriza Perú

En el flujo hay dos procesos fundamentales:

- On the job training (OJT): Etapa de acompañamiento ya en operación a través de coaching y refuerzos.
- EPA y FCR son algunos KPIs de gestión de control de la operación, medición de desempeño.

Para Terceriza el proceso de recursos humanos considera los siguientes subprocesos:

- Selección de Personal.
- Capacitación y Formación.
- Mantenimiento.
- Servicios Sociales y Motivación.
- Calidad y Auditorias.

La clave es contar con perfiles de puestos y un adecuado clima laboral para reducir una rotación alta que es común en esta industria; lo óptimo es contar con una rotación mensual no mayor a 10%, en caso de Terceriza se ubica en 11%, esto gracias a la cultura de enfoque por la gente que tienen que se fundamente en 3 lineamientos claves:

- Pago a tiempo de sus sueldos y bonos.
- Buen clima laboral con flexibilidad de horarios.
- Buenos líderes con apertura y escucha.

Entre otros indicadores que se lograron identificar en esta área:

- Efectividad de cumplimiento de salarios mensuales en plazo 100%.
- Porcentaje de aprobación en proceses de inducción a personal nuevo es 95%.
- Porcentaje de cedes asociados a fraudes o malas prácticas menor al 2% mensual.
- Satisfacción interna del colaborador es de 82% (top two box).

Como parte de la entrevista con la jefe de recursos humanos de Terceriza se logró recopilar información sobre los motivos de salida de últimos 3 meses de los agentes telefónicos, a partir de entrevistas de profundidad con 6 agentes que estaban en proceso de renuncia y complementando con encuestas que aplica el área de recursos humanos por cada baja o desvinculación de un agente de call center .

Como parte de los resultados de las encuestas de salida se identificó:

- Estudios: 43%
- Temas personales : 22%
- Mejor oferta laboral: 16%

- Mal desempeño: 10%
- Mal ambiente clima: 4%
- Otros: 5%

De las entrevistas de profundidad con los 6 agentes que se encontraban en proceso de renuncia , con los siguientes resúmenes de declaración a la pregunta sobre su motivo de salida y su percepción de la empresa el tiempo que estuvo trabajando:

Agente 1: “ Me siento agradecido con Terceriza, siempre me pagaron a tiempo, me dieron la oportunidad de trabajar para solventar mis estudios de derecho en la universidad pero ya necesito dedicarle tiempo a este último ciclo para mi trabajo de grado y tengo ahorros que me permitirán dedicarme de lleno a mi Tesis. Agradecido con terceriza este tiempo.”

Agente 2.- “ Mis jefes muy preocupados por mi desarrollo y capacitación, quise postular a un puesto que se abrió , no lo pude tomar por no cumplir requisitos técnicos, soy consciente debo terminar mi carrera, por ello dedicare al menos 1 año para asegurar estos dos últimos ciclos que me quedan y de ahí ver postular a un puesto de supervisor o analista y regresar, el clima super bueno aquí”

Agente 3.- “Todo super bien el trato, me retiro por salud de mi madre , ya me apoyaron con días de permiso pero no puedo seguir abusando confianza, espero poder retornar más adelante”

Agente 4.- “ Logre postular a un banco como analista el dinero es mejor, pero agradezco a terceriza por el tiempo que estuve aquí y me permitió desarrollarme, comencé como agente part time y terminé como full time , esto me sirvió para este gran salto”

Agente 5.- “ Soy mama , tuve que trabajar duro y desde casa hace un año me ayudó mucho esta oportunidad en terceriza, pero ahora tengo apoyo de mis padres y puedo dedicarle

un poco mas de tiempo a mis hijos, los descuidé este último año, nada que reprochar a Terceriza, por el contrario muy agradecida por el tiempo que estuve aquí”

Agente 6.- “ Me encanta mi trabajo , me gusta vender , pero necesito 6 meses para terminar mis estudios bien , no Sali bien ciclo pasado, prefiero ajustarme económicamente por 6 meses terminar bien mi carrera y poder retomar si hay nueva oportunidad aquí, me dijeron podía volver a postular, dejo grandes amigos y buenos jefes”

Como se puede apreciar el principal motivo es el tema de estudio al ser gente joven, pero ratifica el hecho que la empresa brinda un buen clima laboral , lo cual es una fortaleza declarada

Fortalezas:

- Personal calificado.
- Colaboradores comprometidos.
- Capacitación constante.
- Líderes enfocados en el concepto humano.
- Continuidad laboral (teletrabajo).
- Línea de carrera tangible para el personal operativo.

Debilidades:

- Alta rotación de personal.
- Falta de modelo formal de evaluación de desempeño para el personal.

3.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).

Al respecto D'Álessio, califica este importante factor de la siguiente forma:

> Los sistemas de información y comunicaciones permiten la integración de la información para así lograr una adecuada toma de decisiones gerenciales, soporte en la ejecución de los procesos productivos, cumplimientos de las metas, asignación de recursos financieros e integración entre clientes y proveedores. (D'Alessio, 2015)

Para Terceriza las coordinaciones e interacciones se dan mediante reuniones presenciales y correos. En la etapa de Covid-19 el uso de comunicación por Whatsapp y la plataforma Zoom tomó mayor protagonismo para las coordinaciones y acciones tácticas. Al ser una empresa de servicio la planificación de los recursos (agentes) se realiza mediante la planificación de llamadas mediante la teoría de colas y la demanda estimada de tráfico proporcionada por el cliente; para el caso de campañas de telemarketing se dimensiona en función a la base de datos de registros a gestionar, tiempo de operación y efectividad de contactos.

Por otro lado, se utiliza el sistema de control de logueos para las llamadas para controlar también la asistencia y puntualidad de los agentes, siendo muy relevante este proceso en teletrabajo. Asimismo, se utiliza un software local de nombre Planiweb para la administración de la planilla de la operación que es bastante grande y clave para garantizar pagos oportunos e información a los agentes.

Finalmente, Terceriza utiliza un ERP de nombre ODOO que administra los procesos de contabilidad, facturación, compras y tesorería, el cual le permite administrar de manera eficiente sus procesos claves, a través de un sistema de información oportuno y con trazabilidad.

Fortalezas:

- Flexibilidad en procesos.

- Red de contactos (Networking).
- Adaptación a la modalidad de teletrabajo.
- Buena integración con redes sociales (Webinar, Facebook, etc.).

Debilidades:

- Falta de un área que se encargue de los procesos de inteligencia de mercado.

3.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).

La empresa Terceriza se encuentra a la vanguardia de la tecnología al igual que otros call center para dar una oferta de valor diferenciada, en su operación cuenta con los siguientes recursos tecnológicos:

- Software de comunicación telefónica mediante arquitectura de la marca Génesis.
- Sistema de comunicación a distancia: VPN
- Grabación de llamadas de voz y textos.
- Sistema de control a distancia que graba las pantallas de los agentes.
- Marcadores automáticos progresivos y predictivo, para campañas de telemarketing.
- Sistemas de control de calidad interactivos como el “Speech Analitic”.
- Desarrollo de bots para la autoatención asistida a través de voz o digital.
- Base de datos CRM que por lo general es proporcionado por el cliente por campaña o puede ser propuesta por Terceriza quien utiliza el Zendesk.

Adicionalmente, se cuenta con un sistema de análisis de información para la realización de reportes avanzados mediante Power BI que permite poder armar reportes a medida para cada cliente.

Es importante mencionar que Terceriza cuenta con soluciones de atención vía WhatsApp / chats a través de integraciones con bots y también brinda una nueva solución de asistente virtual para MYPES donde un agente puede administrar agendas de hasta 10 MYPES (clientes) generando ahorro para estas cuentas por economías de escala y brindando un valor diferencial de atención oportuna y eficiente.

Fortalezas:

- Flexibilidad en los procesos.
- Continuidad laboral (teletrabajo, activación de VPN, monitoreo remoto y sistema de grabación de voz como plataforma de CRM).

Debilidades:

- Producto / Servicio no diferenciado.
- Falta de un ERP.

3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una herramienta clave y de resumen dentro del análisis interno de la administración estratégica, la cual permite identificar los factores claves internos de la empresa. Está matriz se elabora listando los factores internos claves asignándoles un peso entre 0.00 (no tiene relevancia) a 1,00 (muy relevante), la suma de todos los pesos asignados debe darnos 1.00. Además, se debe clasificar los factores colocando valores como 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). Con esta información, se multiplica cada peso con su respectivo valor y se obtiene un puntaje ponderado. (Fred, 2013)

A través de la MEFI podremos identificar una nota ponderada de la suma de los factores en los que Terceriza es fuerte y débil también a fin de determinar su posición interna como organización.

Tabla 5

Matriz EFI de Terceriza Perú

MATRIZ MEFI
(MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

		Peso	Valor	Puntaje
Fortaleza	Personal Calificado.	0.15	3	0.45
	Red de Contactos (Networking).	0.15	4	0.60
	Colaboradores Comprometidos.	0.05	4	0.20
	Continuidad Laboral (Teletrabajo).	0.10	4	0.40
	Flexibilidad en Proceso.	0.15	4	0.60
Debilidad	Autonomía financiera muy baja	0.05	1	0.05
	Alta Rotación de Personal.	0.05	1	0.05
	Empresa no conocida.	0.10	2	0.20
	Concentración de 80% ventas en un cliente .	0.15	1	0.15
	Producto / Servicio No Diferenciado.	0.05	2	0.10
		1.00		2.80

Nota: Elaboración Propia.

De acuerdo con este análisis el resultado ponderado total fue de 2.80, esto coloca las fortalezas en mejor posición frente a las debilidades de la empresa.

Podemos identificar que en la empresa cuenta con una fortaleza menor en el factor de personal calificado ya que tiene disponibilidad de colaboradores gran parte universitarios o población joven con poca experiencia en el rubro, pero con alta capacidad de aprendizaje.

Con respecto a las debilidades mayores podemos identificar que tenemos una rotación de personal elevada por contar con colaboradores en su mayoría jóvenes, otro factor identificado es la alta concentración de las ventas en un solo cliente (Claro) en casi 80%,, lo cual le deja poco margen de negociación por tener márgenes pequeños en promedio, con este cliente, y la baja autonomía financiera que tiene la empresa, dado que el capital principal proviene del

dueño y gerente general por lo que requiere de préstamos de bancos y terceros para financiar crecimiento.

3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

> La Matriz Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de ella. En está matriz se identifican los principales factores de éxito en donde se incluye tantos los factores internos como externos agrupados en oportunidades y debilidades, se les asigna un peso entre 0.00 (no tiene relevancia) a 1,00 (muy relevante), la suma de todos los pesos asignados debe darnos 1.00. Además, se debe clasificar los factores colocando valores como 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza principal) teniendo en cuenta la eficacia de respuesta de sus estrategias actuales con respecto a cada factor en particular. Con esta información, se multiplica cada peso con su respectivo valor y se obtiene un puntaje ponderado. En la MPC se considera, como parte del análisis, por lo menos 2 empresas rivales del sector, en este caso otros call centers. (D'Alessio, 2015)

En el sector de los call centers en Perú, de acuerdo con la información de APEXO, las dos empresas más relevantes y representativas de este sector son: Atento, con capitales españoles, cuyo principal cliente es el grupo Telefónica y en segundo el Banco Continental (BBVA), y en segundo lugar Konecta, también de capitales españoles, cuyos principales clientes son: Latam, Entel. El primero con 35% de participación y el segundo con 20% de participación de mercado. Ambos call centers con participación en varios países de la región

Tomando en consideración que estos dos competidores gestionan clientes B2B similares a los que tiene Terceriza (rubro telecomunicaciones, banca, seguros, etc.), y al ser referentes en marca, antigüedad y participación de mercado , es que se decidió tomarlos en consideración para el análisis MPC

En el sector de los call centers en Perú, de acuerdo con la información rescatada por APEXO y de la entrevista de profundidad de tres referentes de la industria que son: Luis Chavez Cabello, Gerente General de Terceriza Perú, Leandro Gómez, Gerente de Operaciones de Conecta Perú, y German Gallo, Gerente General de A365, se identificaron los siguientes factores críticos de éxito.

La participación de Luis Chavez Cabello, en la construcción de la MPC , se debió a su amplio conocimiento de la industria, pero igual se declara una limitante en este sentido por un posible sesgo al ser el gerente general de la empresa que forma parte del presente estudio de plan estratégico.

Tabla 6

Factor Determinante de Éxito para la Industria de Call Center

Factor Determinante de Éxito	Sustento de Selección de Factores
1. Publicidad	Debido a la proliferación de call center informales en el mercado y el desconocimiento de los servicios que la industria ofrece se hace necesario una difusión masiva y precisa de estos atributos.
2. Marca	Las empresas (clientes B2B) valoran en sus decisiones de compra el poder y respaldo de las marcas de las empresas de call center.
3. Servicio	Factor clave en este sector por la dinámica de la industria y engloba: velocidad, cercanía, adaptabilidad y calidad.
4. Respaldo Financiero	Las empresas de call center son evaluadas por la facturación que tienen y su solvencia económica.
5. Fidelidad de Clientes	El crecimiento de la facturación en este sector se sustenta por nuevos negocios con clientes vigentes, por ello es importante asegurar la fidelidad de estos.
6. Participación de mercado	Otro factor determinante de contratación es la cartera de cliente y participación en facturación en este mercado.
7. Precios	Con la coyuntura actual las empresas buscan tarifas atractivas que les permitan generar ahorro en sus negocios.
8. Continuidad Operacional	Los clientes B2B buscan seguridad a momento de tercerizar sus procesos claves ante cualquier contingencia que se pueda presentar.
9. Flexibilidad de Procesos	Los clientes B2B buscan un rápida adaptación de los proveedores a los procesos internos que tiene cada cliente para garantizar el valor del servicio que tienen con sus usuarios.
10. Red de Contactos	Las referencias comerciales para los clientes B2B en esta industria son claves al momento de tomar decisiones de la tercerización.

Nota: Adaptado de Entrevistas a profundidad.

Tabla 7

Matriz MPC de Terceriza Perú

MATRIZ MPC
(MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETITIVO)
INDUSTRIA: CALL CENTER

Factor Determinante de Éxito	Peso	TERCERIZA PERU		ATENTO		KONECTA	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Publicidad	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
2. Marca	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3. Servicio	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
4. Respaldo Financiero	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12
5. Fidelidad de Clientes	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
6. Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
7. Precios	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
8. Continuidad Operacional	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
9. Flexibilidad de Procesos	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
10. Red de Contactos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	1.00		2.97		2.63		3.53

Nota: Elaboración Propia.

De acuerdo con este análisis se muestra la posición de Terceriza con relación a sus dos grandes competidores Atento y Konecta. Se puede identificar que en primer lugar se encuentra Konecta con 3.53 punto, en segundo lugar, Terceriza con 2.97 teniendo como principales fortalezas el precio y la flexibilidad de procesos y como principales debilidades la publicidad y poca fuerza de su marca y en el siguiente escalón figura Atento con 2.63 puntos.

En la Matriz perfil referencial (MPR) se ha considerado a Konecta, como principal competidor para realizar este análisis, bajo mismo esquema que hicimos con la MPC.

Tabla 8

Matriz MPR de Terceriza Perú

MATRIZ MPR (MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL)					
Factor Determinante de Éxito	Peso	TERCERIZA PERU		KONECTA	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Publicidad	0.05	1	0.05	4	0.20
2. Marca	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Servicio	0.15	3	0.45	4	0.60
4. Respaldo Financiero	0.03	2	0.06	4	0.12
5. Fidelidad de Clientes	0.02	3	0.06	3	0.06
6. Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20
7. Precios	0.15	4	0.6	3	0.45
8. Continuidad Operacional	0.15	3	0.45	4	0.60
9. Flexibilidad de Procesos	0.15	4	0.6	3	0.45
10. Red de Contactos	0.15	3	0.45	3	0.45
	1.00		2.97		3.53

Nota: Elaboración Propia.

3.4. Investigación Secundaria de Mercados

Se utilizó fuentes públicas siendo las principales la página de Asociación Peruana de Contacto (APEXO) y el diario Gestión.

3.5. Investigación Primaria de Mercados

Se utilizó la herramienta de entrevista a profundidad por medio de la plataforma Microsoft Teams; se desarrollaron cinco entrevistas de profundidad con el Sr. Luis Chávez Cabello, Gerente General de la empresa Terceriza Perú en las siguientes fechas:

- Primera quincena de enero 2020.
- Segunda quincena de marzo 2020 (post cuarentena).
- Primera semana de abril 2020.
- Primera semana de mayo 2020.
- Segunda semana de julio 2020.

Adicional a las entrevistas anteriores, se realizó una mesa de trabajo por medio de la plataforma Microsoft Teams en donde participaron los siguientes colaboradores de la empresa Terceriza:

- Miguel Román – Gerente de Operaciones.
- Jesús Ibarra – Gerente de Planificación y Operaciones.
- Lizeth Collazos – Jefe de Recursos Humanos.

A continuación, se transcriben algunos extractos relevantes de las entrevistas a profundidad realizadas:

Sr. Luis Chávez Cabello, Gerente General de la empresa Terceriza, indico que: “En el 2011 creó la empresa Terceriza Perú con un enfoque en la gestión de personas y procesos”. “Hoy Terceriza representa el 0.7% de facturación actual de total de los contact centers, tiene un gran potencial de crecimiento para poder conseguir mayor participación en el mercado ya que la coyuntura actual (Covid-19) está obligando a las empresas de contact center a migrar al esquema de teletrabajo y ofrecer los servicios de voz, comunicación integrada y canal digital a sus clientes”.

Sr. Miguel Román, Gerente de Operaciones de la empresa Terceriza, “Hoy en día el negocio de los call centers es muy dinámico y los clientes buscan velocidad de respuesta a sus necesidades con procesos flexibles y eficientes por lo cual, el área de operaciones de un call center es el corazón de este negocio y a su vez el valor diferencial que ofrecemos a nuestros clientes”.

Sr. Jesús Ibarra, Gerente de Planificación y Operaciones de la empresa Terceriza, menciono que “Actualmente, los clientes de B2B de acuerdo con la nueva normalidad se encuentran en la búsqueda de soluciones a bajo costo con procesos adaptables. En este sector, como parte de éxito del negocio es imprescindible entender el comportamiento de los usuarios de nuestros clientes para poder ofrecer una propuesta de valor atractiva”.

Srta. Lizeth Collazos, Jefe de Recursos Humanos, indico que “Existe una preocupación muy fuerte por la seguridad y salud de los colaboradores no solo física sino mental. Es por ellos, que en Terceriza se viene trabajando muy fuerte el concepto de la modalidad de teletrabajo y la supervisión a distancia”.

Debido a la naturaleza del negocio B2B no se desarrollaron estudios cuantitativos (encuestas) a clientes finales de Terceriza ni otros contact centers, por lo que la recopilación de información en este frente se basó en la información de fuentes secundarias y las

entrevistas de profundidad con el gerente general y otros referidos de la industria de contact centers como son;

- Leandro Gómez – Gerente de Operaciones Konecta Perú.
- German Gallo – Gerente General de A365.

Estas dos últimas se realizaron vía Teams en el mes de agosto del 2020.

3.6. Identificación y determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

En el caso del sector de contact centers, el mercado objetivo son empresas de medianas y grandes que buscan comunicarse con sus usuarios y clientes de manera rápida y a bajo costo bajos sus propias pautas y políticas de servicios, en línea con ello se identifica para Terceriza Perú las siguientes ventajas competitivas:

- Flexibilidad en los Procesos. - Terceriza se caracteriza a diferencia de sus competidores por tener amplia flexibilidad y adaptabilidad en los procesos que definen sus clientes para lo cual cuenta con equipo de analistas de procesos para alinear objetivos de clientes con los modelos y gestión en plataformas que ofrece el cliente. Es por ello que este factor diferencial de Terceriza contempla una revisión en conjunto con el cliente de sus expectativas, limitaciones y preocupaciones antes de iniciar cualquier campaña. Este factor es muy relevante para la industria hoy en día.
- Precio Competitivo. - Debido a la flexibilidad de sus procesos, tener bajos costos administrativos por su estructura plana y la continuidad laboral en modalidad teletrabajo (con ahorros en costos de alquiler, baja rotación por buen clima laboral y

reputación), le permite ofrecer precios competitivos, donde inclusive para nuevos negocios desarrolla pilotos de 15 días en un mes sin costo para clientes.

- Personal comprometido. – Para los call center uno de los principales focos que tiene es lograr la fidelidad de personal operativo para reducir la rotación y los altos costos de capacitación que se invierte por cuenta, por ello el compromiso del personal como fortaleza de Terceriza es un valor competitivo clave muy reconocido por los clientes en esta industria.

3.7. FODA Cruzado

> La Matriz FODA es elaborada considerando todos los factores identificados en las matrices MEFE y MEFI, y plantea acciones para alcanzar los retos y reducir las brechas que se tienen que trabajar para lograr la visión de la organización. Este análisis considera definir lineamientos agrupados en cuatro cuadrantes (FA, DA, FO, DO), a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificados anteriormente. (D'Alessio, 2015)

Para construir esta matriz se utilizaron los factores identificados y analizados en las matrices MEFE (obtenida de la información del análisis externo) y MEFI (obtenida de la información del análisis interno). Adicionalmente, la información se retroalimentó por la investigación de fuentes primarias y secundarias realizadas durante el 2020.

Tabla 9

Matriz FODA de Terceriza Perú

FODA CRUZADO (MATRIZ DE FODA CRUZADO)		
	FORTALEZAS F1 Personal Calificado. F2 Red de Contactos (Networking). F3 Colaboradores Comprometidos. F4 Continuidad Laboral (Teletrabajo). F5 Flexibilidad en Proceso.	DEBILIDADES D1 Autonomía financiera muy baja. D2 Alta Rotación de Personal. D3 Empresa no conocida. D4 Concentración de 80% ventas en un cliente . D5 Producto / Servicio No Diferenciado.
AMENAZAS	FA	DA
A1 Márgenes de ganancia en la industria bajos.	F2A3: Desarrollar networking empresarial con Gerentes de servicio, empresarios emergentes, compradores a través de Linkedin y webinars.	D5A3.- Desarrollar la diferenciación en flexibilidad y adaptación al cliente de la mano con rapidez de reacción para que permita hacer destacar su presencia de las grandes marcas existentes en contact centers.
A2 Fortalecimiento del Bilingüismo.	F1A4 / F4A4: Potenciar modalidad de teletrabajo y ser fuente de estrategia de publicidad y referencia al mercado, resaltando personal capacitado y motivado.	
A3 Preferencia por los referentes del mercado.	F2A6: Consolidar oferta de negocio formal y estructurada en negocios emergente por necesidad de soporte a distancia.	D3A3.- Buscar diferenciarse por referencias en personas claves de clientes por networking, para sobresalir al mercado.

A4 Nueva legislación laboral Post Covid 19.	F5A1: Buscar adaptación a procesos que exigen los clientes, para mejorar oferta y negociación precio y así buscar mayor margen de la mano con crecimiento de más negocios (volumen).	
A5 Incremento en las plataformas de autogestión.	F5A1: Buscar adaptación a procesos que exigen los clientes, para mejorar oferta y negociación precio y así buscar mayor margen de la mano con crecimiento de más negocios (volumen).	
A6 Informalidad del sector.		
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Crecimiento del Mercado de Contact Center.	F2O6.- Desarrollar oferta de valor de negocio que permita a los clientes potenciales reducir costo y recibir soporte de eficiencia en procesos y oportunidad de crosselling.	D2O3.- Apalancar oferta de trabajo modalidad de teletrabajo bajo condiciones formales para disminuir la rotación de la industria.
O2 Nuevos sectores emergentes donde oferta de call center.		
O3 Disponibilidad de fuerza laboral.	F5O1.- Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad para generar presencia en clientes medianos y mypes que buscan bajos costos y soluciones agiles.	O2D3 / O2D4.- Aprovechar coyuntura de mercado para publicitar la marca Terceriza y desarrollar nuevos mercados como las mypes para servicios de "asistencia administrativa compartida " On line.
O4 Nuevos canales de contacto (chat, whatsapp, etc.).		O2D4.- Seleccionar campañas rentables en Claro y renegociar permanencia para reducir participación en no más de 30%
O5 Uso del teletrabajo. (Nueva Ley Laboral L30036)	F1O3 Disminuir costos de selección y rotación al asegurar plana profesional de mayor nivel en modalidad teletrabajo por coyuntura.	O4D3.- Incursionar en oferta canal whatsapp y chat como alternativa a canal voz.
O6Búsqueda de las empresas (clientes B2B) por reducir costos a través del outsourcing.		
O7 Búsqueda desde los usuarios y trabajadores de condiciones seguras e integradas.		

Nota: Elaboración Propia

Capítulo IV: Objetivos y Diseño de las Estrategias

A continuación, vamos a definir los objetivos a largo plazo de Terceriza Perú, para luego diseñar y formular las estrategias utilizando las herramientas de Matriz CREA, FODA, PEYEA, IE (interna y externa), BCG y gran estrategia. Posteriormente se consolidarán las estrategias resultantes en cada análisis de herramientas y poder seleccionar las estrategias primarias.

4.1. Alcance y Planeamiento de los Objetivos Estratégicos Anuales

Según D'Alessio "Los objetivos a largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos, y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida". (D'Alessio, 2015)

Terceriza considera en su visión: "Ser uno de los mejores contact center en el mercado peruano en los próximos 3 años, 2023, ofreciendo un servicio flexible orientado al cliente con altos estándares de calidad, a través de la credibilidad, pasión y cuidado de nuestro capital humano".

Para cumplir con lo anterior se plantean los siguientes OLP:

- OLP1. - Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.
- OLP2. - Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (net promoter score).

- OLP 3. - Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.
- OLP4. - Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).

Es importante mencionar que como veremos más adelante como parte de las estrategias a adoptar para lograr el objetivo OLP1 será el reducir la participación de negocios en CLARO buscando Terceriza quedarse con las campañas más rentables

4.2. Diseño y Formulación de Estrategias

4.2.1. Modelo del Océano Azul

De acuerdo con (Mauborgne, 2020) ”la estrategia el océano azul nos invita romper paradigmas buscando identificar oportunidades donde seguramente ningún competidor antes había pensado en ello”.

Tomando como referencia los principales atributos que mencionaron los entrevistados en el acápite 3.5 y en función al conocimiento que tienen de sus clientes se identificaron los siguientes factores de éxito que determinan en gran medida el criterio de selección de los clientes B2B respecto a una empresa de call center. Estos factores son:

Tabla 10

Factores de Éxito que Percibe el Cliente de la industria de Call Centers

Factor de Éxito que Percibe el Cliente	Sustento de Selección de Factores
Precio Competitivo	Actualmente, las empresas buscan reducir sus costos de manera importante. Se encuentran tercerizando sus servicios y buscan precios más económicos que el costo que incurrirían si ellos realizan la actividad.
Infraestructura	Se valora el soporte tecnológico y de activos físicos para una óptima respuesta y sostenibilidad de los servicios tercerizados.
Soporte Regional (marca)	Como factor clave para seleccionar un call center la reputación, conocimiento y reputación de marca juega un rol importante.
Adherencia Efectiva Procesos	La rápida y oportuna adherencia a los procesos de soporte garantiza una óptima calidad de servicio en la atención.
Información de comportamiento de clientes	Es valorado contar con herramientas como speech analitic y CRM que ayuden a identificar comportamiento de clientes y oportunidades de negocio y mejora en atención.
Flexibilidad en Procesos	Los clientes B2B buscan una rápida adecuación en sus procesos core que van a tercerizar con el socio estratégico.
Asistente Virtual Multicliente	Oportunidad de innovar en el mercado a través de la tercerización del servicio de "asistente administrativo" para PYMEs que buscan optimizar costos.
Consultoría de Procesos	Debido a la experiencia en el sector se abre una oportunidad para brindar asesorías y recomendaciones en gestión de comunicación y contactos con usuarios y clientes.

Nota: Elaboración propia

La puntuación relativa de cada factor se ha construido ponderando los resultados de las entrevistas a profundidad con los expertos ya mencionados anteriormente.

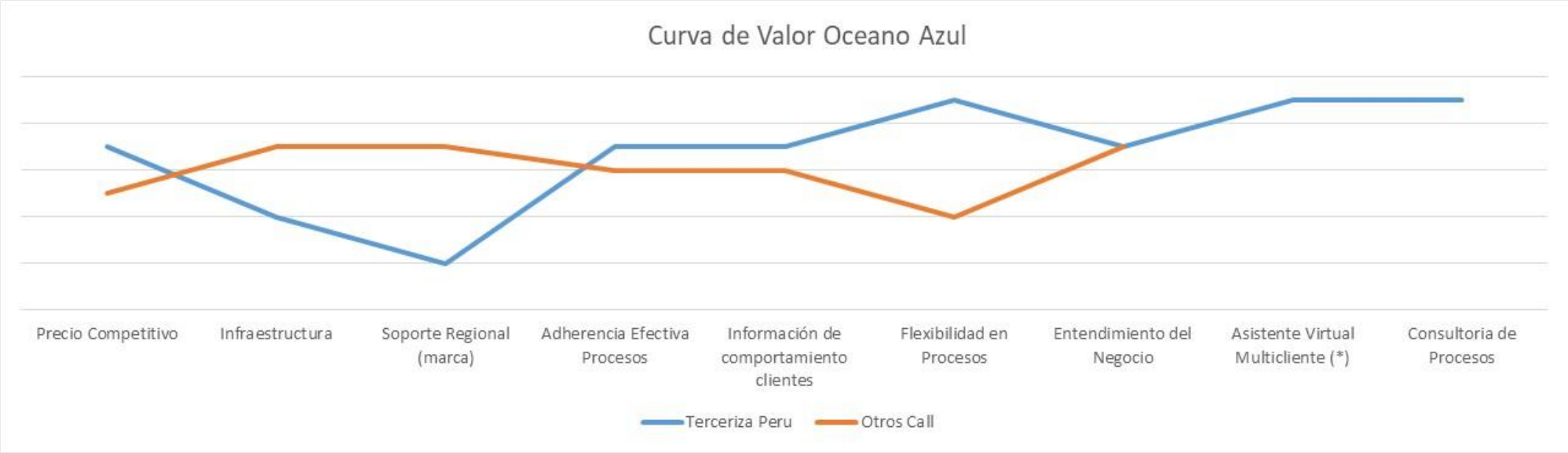


Figura 12. Océano Azul de Terceriza Perú.

(*) Nuevo mercado: MYPEs que no tienen presupuesto para secretarias o asistente administrativo. Se propone implementar servicio de asistente virtual multicliente

Fuente: Adaptado: Elaboración Propia.

Como podemos observar aquí Terceriza se destaca del resto de la industria promedio por buenos precios (bajos) y flexibilidad en procesos, pero tiene desventaja en factores de infraestructura y presencia de marca

A través de procesos de innovación dentro de las estrategias a desarrollar por Terceriza en función al mercado disponible se observan dos soluciones estratégicas interesantes:

- Implementar nuevo servicio de asistente virtual online para múltiples clientes, de categoría MYPES y pequeños negocios, que no tienen presupuesto para pagar un asistente propio, con esquema de pago por mes mucho más económico y para Terceriza aprovechar la capacidad de una persona en el call center que puede atender hasta 20 clientes.
- Consultoría de procesos, como valor agregado y aprovechando los conocimientos de la industria de contact centers, para proponer revisión y, mejora de los procesos de soporte al cliente y ventas en los clientes que adquiera. Incluyendo análisis de comportamiento de clientes mediante CRM analitics.

A continuación, se pueden identificar algunas acciones propias de este análisis en la Matriz CREA:

Tabla 11

Matriz CREA de Terceriza Perú

MATRIZ CREA	
ELIMINAR	CREAR
* Acciones de publicidad masiva de marca	* Nuevo servicio de asistente on line multicliente. * Consultoría de procesos como integración vertical con clientes.
REDUCIR	AMPLIAR
	* Información de comportamiento de clientes como valor agregado para los clientes finales
* La diferenciación por Infraestructura ya que hoy hay gran porcentaje en modalidad Teletrabajo	* Flexibilidad en Procesos
	* Análisis de calidad proactivo (speech Analitic)
	* Precios competitivos y adhoc a segmentos

Nota: Elaboración propia.

4.2.2. Matrices de Formulación Estratégica.

4.2.2.1. Matriz FODA:

Considerando lo analizado en el punto 3.5 se adjunta la matriz FODA, detallando los lineamientos en cada uno de los cuatro cuadrantes (FA, DA, FO, DO).

Tabla 12

Matriz FODA de Terceriza Perú

FODA CRUZADO (MATRIZ DE FODA CRUZADO)		
	FORTALEZAS F1 Personal Calificado. F2 Red de Contactos (Networking). F3 Colaboradores Comprometidos. F4 Continuidad Laboral (Teletrabajo). F5 Flexibilidad en Proceso.	DEBILIDADES D1 Autonomía financiera muy baja. D2 Alta Rotación de Personal. D3 Empresa no conocida. D4 Concentración de 80% ventas en un cliente . D5 Producto / Servicio No Diferenciado.
AMENAZAS	FA	DA
A1 Márgenes de ganancia en la industria bajos.	F2A3: Desarrollar networking empresarial con Gerentes de servicio, empresarios emergentes, compradores a través de Linkedin y webinaras.	D5A3.- Desarrollar la diferenciación en flexibilidad y adaptación al cliente de la mano con rapidez de reacción para que permita hacer destacar su presencia de las grandes marcas existentes en contact centers.
A2 Fortalecimiento del Bilingüismo.	F1A4 / F4A4: Potenciar modalidad de teletrabajo y ser fuente de estrategia de publicidad y referencia al mercado, resaltando personal capacitado y motivado.	
A3 Preferencia por los referentes del mercado.	F2A6: Consolidar oferta de negocio formal y estructurada en negocios emergente por necesidad de soporte a distancia.	D3A3.- Buscar diferenciarse por referencias en personas claves de clientes por networking, para sobresalir al mercado.

A4 Nueva legislación laboral Post Covid 19.	F5A1: Buscar adaptación a procesos que exigen los clientes, para mejorar oferta y negociación precio y así buscar mayor margen de la mano con crecimiento de más negocios (volumen).	
A5 Incremento en las plataformas de autogestión.	F5A1: Buscar adaptación a procesos que exigen los clientes, para mejorar oferta y negociación precio y así buscar mayor margen de la mano con crecimiento de más negocios (volumen).	
A6 Informalidad del sector.		
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Crecimiento del Mercado de Contact Center.	F2O6.- Desarrollar oferta de valor de negocio que permita a los clientes potenciales reducir costo y recibir soporte de eficiencia en procesos y oportunidad de crosselling.	D2O3.- Apalancar oferta de trabajo modalidad de teletrabajo bajo condiciones formales para disminuir la rotación de la industria.
O2 Nuevos sectores emergentes donde oferta de call center.		
O3 Disponibilidad de fuerza laboral.	F5O1.- Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad para generar presencia en clientes medianos y mypes que buscan bajos costos y soluciones agiles.	O2D3/O2D4.- Aprovechar coyuntura de mercado para publicitar la marca Terceriza y desarrollar nuevos mercados como las mypes para servicios de "asistencia administrativa compartida " On line.
O4 Nuevos canales de contacto (chat, whatsapp, etc.).		O2D4.- Seleccionar campañas rentables en Claro y renegociar permanencia para reducir participación en no más de 30%
O5 Uso del teletrabajo. (Nueva Ley Laboral L30036)	F1O3 Disminuir costos de selección y rotación al asegurar plana profesional de mayor nivel en modalidad teletrabajo por coyuntura.	O4D3.- Incursionar en oferta canal whatsapp y chat como alternativa a canal voz.
O6Búsqueda de las empresas (clientes B2B) por reducir costos a través del outsourcing.		
O7 Búsqueda desde los usuarios y trabajadores de condiciones seguras e integradas.		

Nota: Elaboración propia.

4.2.2.2. Matriz Peyea:

Esta matriz PEYEA, identifica la estrategia que debe adoptar la empresa en función a 4 factores relevantes, dos de ellos respecto a la industria de call centers (las dos inferiores) y los otros dos factores relativos a la empresa misma Terceriza Perú (las dos superioras), como vemos a continuación:

Tabla 13

Matriz PEYEA de Terceriza Perú

MATRIZ PEYEA

	Fortalezas Financieras (FF)	Escala
1	Retorno en la inversión	2
2	Apalancamiento	2
3	Liquidez	1
4	Capital Requerido vs. Capital Saludable	3
5	Flujo de Caja	2
6	Facilidad de Salida del Mercado	4
7	Riesgo involucrado en el Negocio	4
8	Economías de Escala y de Experiencia	5
		2.88

	Ventaja Competitiva (VC)	Escala
1	Participación de Mercado	1
2	Calidad de Servicio	5
3	Ciclo de Vida del Servicio	5
4	Ciclo del Reemplazo del Servicio	4
5	Lealtad del Consumidor	3
6	Utilización de la Capacidad de los Competidores	2
7	Conocimiento Tecnológico	5
8	Integración Vertical	5
9	Velocidad de Introducción de Nuevos Servicios	5
		- 2.11

	Fortalezas de la Industria (FI)	Escala
1	Potencial de Crecimiento	6
2	Potencial de Utilidades	4
3	Estabilidad Financiera	2

	Estabilidad del Entorno (EE)	Escala
1	Cambios Tecnológicos	5
2	Tasa de Inflación	5

4	Conocimiento Tecnológico	3	3 Variabilidad de la Demanda	2	
5	Utilización de Recursos	5	4 Rango de Precios de Servicios Competitivos	2	
6	Intensidad de Capital	3	5 Barreras de Entradas al Mercado	2	
7	Facilidad de Entrar al Mercado	2	6 Rivalidad / Presión Competitiva	3	
8	Productividad / Utilización de la Capacidad	5	7 Elasticidad de Precio de la Demanda	5	
9	Poder de Negociación de los Servicios	2	8 Presión de los Servicios Sustitutos.	2	
		3.56		-	2.75

Nota: Elaboración propia.

Los resultados de los ejes de la Matriz PEYEA son los siguientes:

Eje X = FI (3.56) + VC (-2.11) = 1.44

Eje Y = EE (-2.75) + FF (2.88) = 0.13

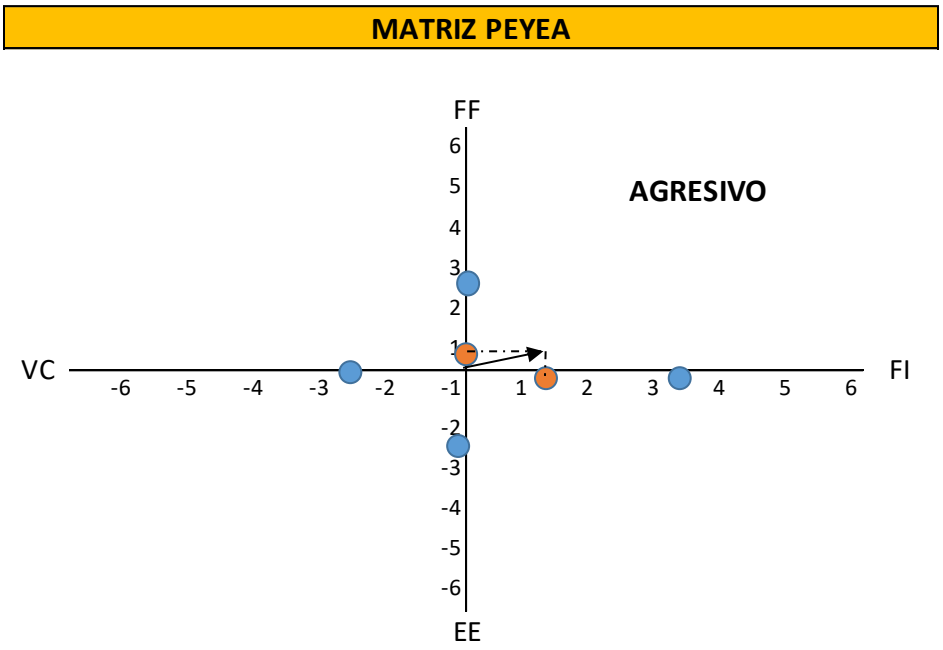


Figura 13. Matriz PEYEA - Terceriza Perú.

Fuente: Adaptado: Elaboración Propia.

En su representación gráfica, podemos concluir que la estrategia recomendada para Terceriza es la de adoptar una posición agresiva, buscando ganar mercado de manera directa y rápida

En este sentido lo recomendable para Terceriza es:

- Impulsar el networking empresarial a través de influencers en la industria y con el impulso de su gerente general con amplia red de contactos.
- Diversificar cartera de clientes, para evitar concentrar todo en un cliente grande, buscando clientes medianos y pequeños.

- Promover nuevos servicios complementarios como: consultoría en procesos, asistente virtual administrativa, central de pedidos para MYPES.
- Promocionar fortalezas de flexibilidad y adaptabilidad a necesidades de clientes implementando pilotos en tiempos cortos.

4.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE):

Según D'Alessio "Define la Matriz IE como un instrumento que refleja los puntajes ponderados obtenidos en las matrices MEFI (eje X) y MEFE (eje Y). (D'Alessio, 2015)

Se está considerando ambos servicios que ofrece Terceriza, gestión inbound y gestión outbound bajo el mismo enfoque situacional.

Tabla 14

Matriz IE de Terceriza Perú

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

Total Ponderado EFE		Total Ponderado EFI: Fuerte 3.0 a 4.0 (4.0 a 3.0)	Promedio 2.0 a 2.99 (3.0 a 2.0)	Débil 1-0 a 1.99 (2.0 a 1.0)
Alto 3.0 a 4.0	3.0	I	II	Desarrollarse selectivamente para mejorar. III
Medio 2.0 a 2.99	2.0	IV	Desarrollarse selectivamente para mejorar. V	VI
Bajo 1-0 a 1.99	1.0	Desarrollarse Selectivamente y Construir con sus Fortalezas. VII	VIII	IX

Prescripción **Estrategia**

Retener y Mantener

Penetración de Mercado

Desarrollo de Producto

Nota: Elaboración propia.

Se muestra en la Matriz IE que Terceriza se ubica en el cuadrante V. En este cuadrante como definición las empresas deben buscar crecimiento de mercado cuidando mantener sus servicios y clientes rentables, pero a la vez buscando crecer en cartera de clientes a través de nuevos servicios y productos complementarios.

En este sentido para Terceriza se propone:

- Mantener el servicio de call center que hoy está en crecimiento.
- Diversificar cartera de clientes buscando clientes en nuevo segmento: MYPES.
- Desarrollar nuevos servicios de valor agregado: consultoría de procesos, asistentes online virtuales, central de pedidos.

4.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG):

Esta matriz creada por la consultora Boston Consulting Group permita analizar la empresa o los productos de esta en función a dos variables importantes como son la participación de mercado y la tasa de crecimiento potencial que sustenta la industria donde se ubica la empresa.

Existen 4 tipos de clasificaciones de acuerdo con esta matriz que están representados en:

- Vaca lechera.- Productos o servicios que son altamente rentables, pero sin potencial de crecimiento y que debe aprovecharse para apalancar nuevos desarrollos o crecimientos.
- Estrella.- Productos o servicios rentables con potencial de crecimiento y que deben impulsarse.
- Interrogación.- Productos y servicios con potencial de crecimiento, pero no son conocidos o tienen poca participación de mercado.

- Perro.- Productos o servicios que no son rentables y están estancados al no tener oportunidad de crecer y son poco conocidos, estos deben ser eliminados por recomendación.

En el caso de la industria de Call Centers se puede identificar el market share de los principales proveedores y Terceríza, tanto a nivel total como por tipo de campaña / producto (Inbound / Outbound); además se muestra el market share relativo respecto al principal competidor de la industria que es Atento.

Tabla 15

Market Share y Posición Relativa Mercado y Terceriza Perú

	Market Share Total	Market share por Producto		Posición Relativa Mercado	
Empresa		Outbound	Inbound	Outbound	Inbound
Atento	35.0%	37.2%	32.2%	1.00	1.00
Konecta	20.0%	19.5%	20.7%	0.52	0.64
GSS	14.0%	17.3%	9.7%	0.47	0.30
Teleperformance	9.0%	8.0%	10.4%	0.21	0.32
SCCP	7.0%	5.0%	9.7%	0.13	0.30
MDY	4.0%	2.1%	6.4%	0.06	0.20
Terceriza	**0.70%**	**1.0%**	**0.3%**	**0.03**	**0.01**
Otros	10.30%	10.0%	10.7%	0.27	0.33
	100%	100%	100%		

Tabla 16

Matriz BCG de Terceriza Perú

Nota: Elaboración propia.

En la Matriz BCG podemos observar que los dos servicios / negocios que brinda Terceriza se sitúan en el cuadrante clasificado como “Interrogante”, por lo cual lo recomendable en este caso es seguir creciendo en ambos servicios dentro de sector de contact centers, que tiene un potencial interesante de ventas y facturación, además de buscar acciones que le permitan a Terceriza ser más conocida nuevos servicios y mejorar su exposición de marca para mayor conocimiento de los clientes potenciales en esta industria.

En ese sentido lo recomendable para Terceriza, en función a la información recopilada, es considerar las siguientes estrategias:

- Desarrollar nuevos servicios de valor agregado para segmentos nuevos como MYPES, donde se ve necesidad de contar con:
  - Centrales de pedidos, reclamos y solicitudes en call center y RRSS de bajo costo, pero disponibilidad 24x7.
  - Asesoría de estrategia de venta por canales digitales.
  - Información analítica de comportamiento de clientes de la MYPES mediante CRM analítics.
- Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas que requieren de un asistente que lleve su agenda, haga informes, cuadre reportes y archivos, pero sin contarlo en planilla por altos costos. Se propone implementar asistentes multiclientes que manejen hasta cartera de 20 clientes a bajo costo para centralizar funciones a través de tercerización.
- Promocionar la marca en mercado mediante networking.
- Promover diferenciación por adaptabilidad y flexibilidad en procesos.

4.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE):

Según D'Álessio define esta matriz de la siguiente forma:

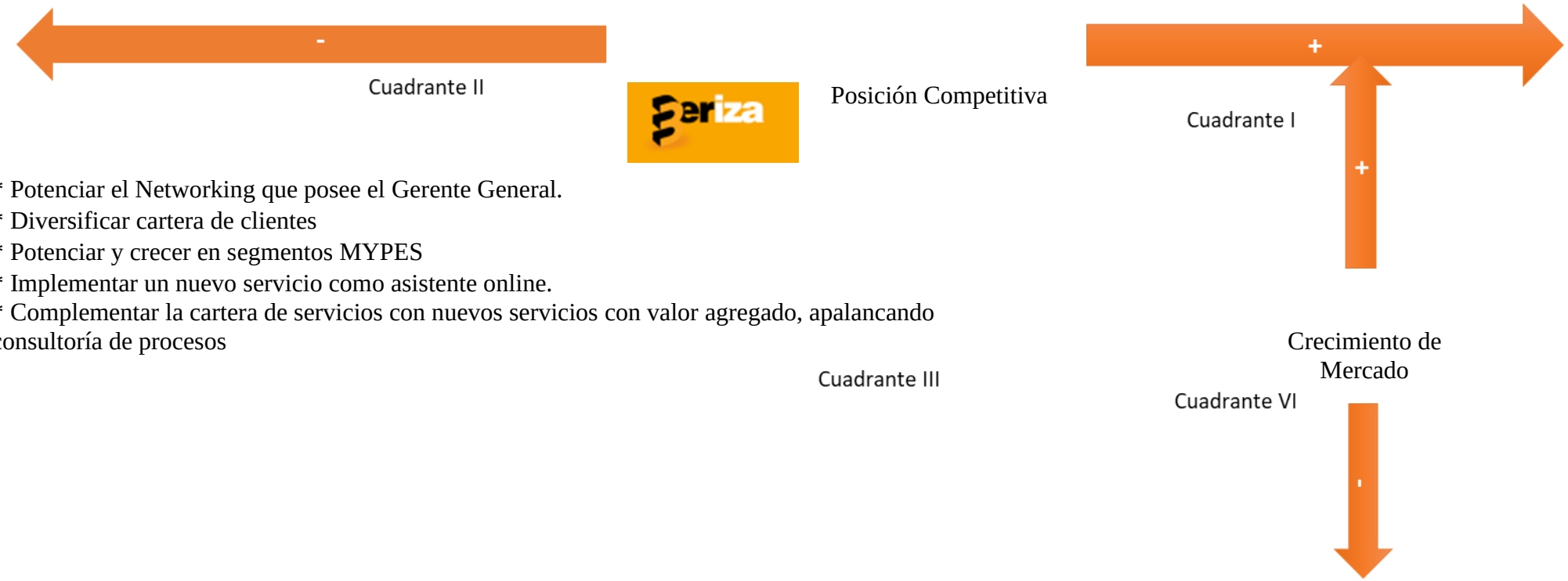
> Es una matriz que ayuda a evaluar y afinar la adecuada elección de las estrategias de la compañía. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes y se basa en 2 variables muy relevantes como son: (a) la posición competitiva de la empresa en el mercado y (b) el crecimiento del mercado o sector en la cual se desarrolla la empresa. (D'Alessio, 2015)

Podemos concluir, de acuerdo con la ubicación de Terceriza Perú en el cuadrante I de la MGE, se hace necesario y recomendable el impulso de la marca y hacerlo conocido en el mercado a través del networking empresarial mediante LinkedIn, foros especialistas y asociación en APEXO, la diversificación de clientes, buscando oportunidades en el segmento MYPES a través de servicios de valor agregado como servicio de asistente online y central administrativa, tomando en cuenta lo atractivo del sector donde su ubica por el crecimiento potencial que ostenta en esta nueva normalidad.

Tabla 17

Matriz GE de Terceriza Perú

MATRIZ GRAN ESTRATEGIA



Nota: Elaboración Propia.

4.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

En este punto vamos a agrupar en una sola matriz, que denominaremos la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, Océano Azul y la MGE para Terceriza Perú.

Del análisis de la MDE se han seleccionado las estrategias con puntaje 4 en el cruce con las matrices revisadas anteriormente, siendo catalogadas como estrategias primarias, mientras que las de puntaje 3 quedarán como estrategias secundarias.

Como estrategias prioritarias sobre salen:

1. Desarrollar networking empresarial para hacer conocida marca y servicios.
2. Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.
3. Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas.
4. Desarrollar estrategias de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.

Tabla 18

MDE de Terceriza Perú

MATRIZ DE DECISION ESTRATEGICA

Estrategias Alternativas	Estrategias	Matriz FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desarrollar networking empresarial para hacer conocida marca y servicios.	x	x	x		x	4
2	Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	x	x	x	x		4
3	Desarrollar nuevos servicio central administrativa para segmentos nuevos como MYPES.			x		x	2
4	Desarrollar nuevo servicio de asistente on line para Influencers y Microempresas.	x		x	x	x	4
5	Potenciar teletrabajo y buen manejo de estructura personas.	x					1
6	Diferenciación en costos.	x					1
7	Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	x	x	x	x		4
8	Diversificar cartera de clientes.	x	x			x	3
9	Desarrollar nuevos canales de comunicación: RRSS y Chats.	x		x		x	3

Nota: Adaptado: Elaboración propia.

Capítulo V: Selección de la Estrategia

En esta sección se determinarán y confirmarán las estrategias claves a desarrollar, así como las de contingencia en función a las estrategias preseleccionadas a través de la MDE vistas en capítulo IV, que lleven a las acciones necesarias para que Terceriza Perú pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo al 2023.

Para ello se utilizarán como referencia los factores estratégicos aplicables para una empresa de sector servicios como Terceriza Perú y métodos de análisis que veremos a continuación.

5.1. Método Factores Estratégicos Clave

5.1.1. Criterios de Selección.

Los factores estratégicos por considerar para esta evaluación han sido corroborados con el análisis de la industria y los insumos mínimos que deben estar presente en cualquier operación de call centers de acuerdo con lo confirmado por su gerente general y las entrevistas realizadas a dos referentes de la industria: German Gallo (Gerente General de A365) y Leandro Gómez (Gerente de Operaciones de Konecta Perú) y la información recopilada de APEXO.

Tabla 19

Factor Determinante de Éxito para la Industria de Call Center

Factor Determinante de Éxito	Sustento de Selección de Factores
1. Publicidad	Debido a la proliferación de call center informales en el mercado y el desconocimiento de los servicios que la industria ofrece se hace necesario una difusión masiva y precisa de estos atributos.
2. Marca	Las empresas (clientes B2B) valoran en sus decisiones de compra el poder y respaldo de las marcas de las empresas de call center.
3. Servicio	Factor clave en este sector por la dinámica de la industria y engloba: velocidad, cercanía, adaptabilidad y calidad.
4. Respaldo Financiero	Las empresas de call center son evaluadas por la facturación que tienen y su solvencia económica.
5. Fidelidad de Clientes	El crecimiento de la facturación en este sector se sustenta por nuevos negocios con clientes vigentes, por ello es importante asegurar la fidelidad de estos.
6. Participación de mercado	Otro factor determinante de contratación es la cartera de cliente y participación en facturación en este mercado.
7. Precios	Con la coyuntura actual las empresas buscan tarifas atractivas que les permitan generar ahorro en sus negocios.
8. Continuidad Operacional	Los clientes B2B buscan seguridad a momento de tercerizar sus procesos claves ante cualquier contingencia que se pueda presentar.
9. Flexibilidad de Procesos	Los clientes B2B buscan un rápida adaptación de los proveedores a los procesos internos que tiene cada cliente para garantizar el valor del servicio que tienen con sus usuarios.
10. Red de Contactos	Las referencias comerciales para los clientes B2B en esta industria son claves al momento de tomar decisiones de la tercerización.

Nota: Adaptado de Entrevistas a profundidad.

5.1.2. Matriz de Selección.

A partir de los resultados del análisis de la matriz de decisión estratégica (MDE), del capítulo IV, se seleccionaron 6 estrategias, con puntaje 3 y 4, y con ellas se realiza el análisis de impacto por cada factor determinante de éxito para con ello seleccionar las estrategias de mayor relevancia e impacto para Terceriza Perú.

Tabla 20

Matriz de Selección de Terceriza Perú

MATRIZ DE SELECCIÓN
(MATRIZ DE SELECCIÓN EN BASE A LOS FACTORES ESTRATEGICOS CLAVES)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Alternativa de Estrategias											
		Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.		Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.		Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.		Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.		Diversificar cartera de clientes.		Desarrollar nuevos canales de comunicación: RRSS y Chats.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Publicidad	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
2. Marca	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20
3. Servicio	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	1	0.15
4. Respaldo Financiero	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
5. Fidelidad de Clientes	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	2	0.04
6. Participación de mercado	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7. Precios	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15
8. Continuidad Operacional	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
9. Flexibilidad de Procesos	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15
10. Red de Contactos	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30
	1.00		2.31		2.26		2.56		1.39		2.31		1.42

Nota: Elaboración propia.

Según la matriz de selección la estrategia 3 “Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas” es la más adecuada con un puntaje de 2.56. Sin embargo, la estrategia 1 “Desarrollar networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios” y estrategia 5 “Diversificar cartera de clientes” son las otras dos mejores opciones para implementarlas, por lo que quedarían preseleccionadas como prioritarias.

5.2. Método de Escenarios

5.2.1. Descripción de Escenarios Considerados.

Se han considerado los resultados del capítulo II, con foco en las siguientes variables: las económicas (escenario 1 y 2) por un lado y por otro, las sociales (escenario 3 y 4), se tomarán en cuenta 4 posibles escenarios:

Escenario 1 (Pesimista)

> Se tomó como referencia lo mencionado en una publicación en diario Gestión este año que dice:
>
> El Fondo Monetario Internacional (FMI) presento sus proyecciones para las economías del mundo y específicamente en el Perú se estima que en el año 2020 el PBI caería en 4.5% y se tendría una inflación de 1.70% como consecuencia de la pandemia del Covid–19. Gian María Milesi-Ferreti, Subdirector del Departamento de Investigación del FMI, indico que la expectativa que se tiene para el año 2021 es que la economía peruana tendría un fuerte crecimiento en el PBI de 5.20%. (Gestión, 2020)

Esto impacta en mayor medida en crecimiento de MYPEs y empresas medianas sobre todo de sector servicios y consumos que buscarán llegar a sus clientes de manera rápida y cercana a través de canales de atención remotos como RRSS, WEB y call centers.

Escenario 2 (Optimista)

En este escenario se considera las proyecciones del MEF para 2021 contemplando un PBI del 10%

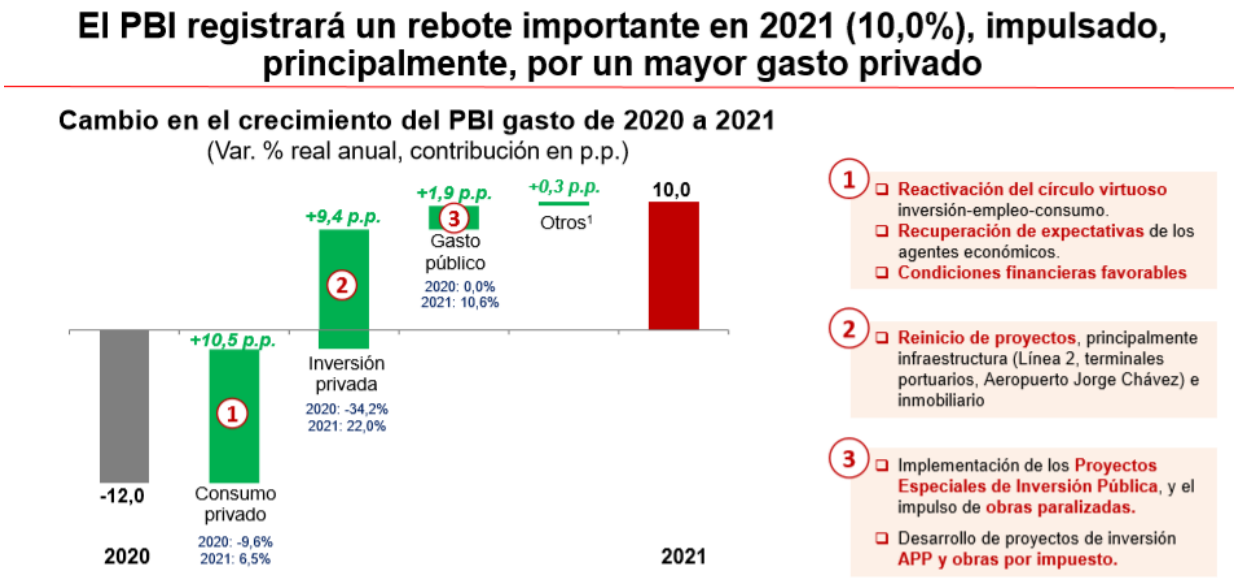


Figura 14. PBI 2021.

Adaptado: BCRP, Proyecciones MEF, agosto 2020.

Esto impacta en mayor medida en crecimiento de MYPEs y empresas medianas sobre todo de sector servicios y consumos que buscarán llegar a sus clientes de manera rápida y cercana a través de canales de atención remotos como RRSS, WEB y call centers.

Escenario 3 (Optimista)

> La empresa consultora de relaciones públicas estadounidense Edelman (Edelman, 2020) indica que la pandemia mundial a causa de la Covid-19 generará una transformación social importante, donde la población se han replanteado la manera de saludarse evitando el contacto directo con los demás para disminuir la probabilidad de contagio. Además, plantean que la actual crisis puede propiciar la aparición de la generación 2020 o generación Covid,

la cual estaría conformada por los adolescentes y postadolescentes que asociarían el concepto tecnológico con lo laboral como el teletrabajo, fortalecerían el sentido ecológico y contarían con una predisposición innata para vivir en entornos inseguros.

Esto complementado con la búsqueda de parte de las empresas por ofrecer sus servicios de manera online y cercana a sus clientes a través de call centers o redes sociales bajo enfoque que alto porcentaje de personas seguirán trabajando en remoto.

Escenario 4 (Pesimista)

Luego de la vacunación de la población se espera en el comportamiento, y social un mayor aprendizaje de la población en el uso de redes y aplicación apps buscando la auto atención y dejando de lado el uso de servicios de call, por lo que la demanda de este servicio podría disminuir para migrar a una auto atención de servicios por parte de los usuarios y esto llevar a los clientes de sector call center a buscar mayor presencia en canales web, bots y apps.

5.2.2. Comparación de Estrategias con Escenarios.

Tomando en consideración lo anterior se puede ver en la matriz MDE se ha identificado como estrategias más atractivas: “Desarrollar networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios” y “Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas”, por presentar en los 4 escenarios analizados mayor impacto de favorable de presentarse dichos escenarios lo cual impulsaría con mayor fuerza e impacto estas estrategias.

Tabla 21

Matriz de Alternativas de Escenarios de Terceriza Perú

	Alternativa de Estrategias					
Escenario	Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	Desarrollar nuevo servicio de asistente on line para Influencers y Microempresas.	Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	Diversificar cartera de clientes.	Desarrollar nuevos canales de comunicación: RRSS y Chats.
Escenario 1	Favorable	Indiferente	Favorable	Indiferente	Favorable	Indiferente
Escenario 2	Muy Favorable	Indiferente	Muy Favorable	Indiferente	Favorable	Indiferente
Escenario 3	Favorable	Indiferente	Muy Favorable	Indiferente	Indiferente	Favorable
Escenario 4	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Favorable	Desfavorable

Nota: Elaboración propia.

Detalle de asignación de calificación por estrategia en función a los escenarios antes descritos:

1. Desarrollar networking empresarial para hacer conocida marca y servicios.
    - En la medida que el crecimiento económico sea mayor esto favorecerá a tener mayor relacionamiento empresarial con el cliente B2B. (escenario 1 y 2)
    - En la medida que se tenga disponibilidad a la vacuna para la Covid–19 esto generar mayor independencia de los usuarios finales para cubrir sus necesidades y servicios por lo que esto podría afectar levemente el crecimiento del networking. (escenario 3 y 4)
2. Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.
    - Para esta estrategia el crecimiento económico medio o alto es indiferente. (escenario 1 y 2)
    - Para esta estrategia la disponibilidad de la vacuna es indiferente. (escenario 3 y 4).
3. Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas.
    - En la medida que el crecimiento económico sea mayor, esto favorecerá el crecimiento de los microempresarios para favorecer esta estrategia. (escenario 1 y 2)
    - Para esta estrategia la disponibilidad de la vacuna la desfavorece medianamente la necesidad de las empresas por buscar reducir costos y soporte de terceros en labores administrativos. (escenario 3 y 4).

4. Desarrollar estrategias de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.
    - Para esta estrategia el crecimiento económico medio o alto es indiferente. (escenario 1 y 2)
    - Para esta estrategia la disponibilidad de la vacuna es indiferente. (escenario 3 y 4).
5. Diversificar cartera de clientes.
    - Para esta estrategia el crecimiento económico resulta favorable en ambos escenarios. (escenario 1 y 2)
    - Para esta estrategia la disponibilidad de la vacuna favorece en mediano impacto el desarrollo de esta estrategia. (escenario 3 y 4).
6. Desarrollar nuevos canales de comunicación: RRSS y chats.
    - Para esta estrategia el crecimiento económico es indiferente. (escenario 1 y 2)
    - Para esta estrategia la disponibilidad de la vacuna es desfavorable por el poco tiempo que tendrán los usuarios y clientes para la comunicación a través de canales digitales. (escenario 3 y 4).

5.3. Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MCPE)

A continuación, se desarrolla esta herramienta de gestión, la cual nos permitirá confirmar las estrategias optimizas a seleccionar en función a la ponderación de puntajes determinado por los factores del FODA y las estrategias identificadas en la MDE

Para el desarrollo de la MCPE se ha considerado los escenarios 1 y 3, considerando por el lado económico un crecimiento pesimista de 5.2% en 2021 y por el lado social un escenario

optimista para nuestro sector considerando un cambio creciendo de la sociedad en búsqueda de servicios a distancia, mayor consumo de delivery y alto porcentaje en teletrabajo.

Tabla 22

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa de Terceriza Perú

Matriz MCPE
(MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO)

Factores	Peso	Alternativa de Estrategias											
		Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.		Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.		Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.		Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.		Diversificar cartera de clientes.		Desarrollar nuevos canales de comunicación: RRSS y Chats.	
Oportunidades		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Crecimiento del Mercado de Contact Center.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Nuevos sectores emergentes donde desarrollar oferta de call center.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Disponibilidad de fuerza laboral.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Nuevos canales de contacto (chat, whatsapp, etc).	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Uso del teletrabajo. (Nueva Ley Laboral L30036)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Búsqueda de las empresas (clientes B2B) por reducir costos a través del outsourcing.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Búsqueda desde los usuarios y trabajadores de condiciones seguras e integradas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05

Amenazas												
Márgenes de ganancia en la industria bajos.	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Fortalecimiento del Bilingüismo.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Preferencia por los referentes del mercado.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Nueva legislación laboral Post Covid 19.	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Incremento en las plataformas de autogestión.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Informalidad del sector.	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07
Fortalezas													
Personal Calificado.	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Red de Contactos (Networking).	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	2	0.30
Colaboradores Comprometidos.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Continuidad Laboral (Teletrabajo).	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Flexibilidad en Proceso.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Debilidades													
Autonomía financiera muy baja	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Alta Rotación de Personal.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Empresa no conocida.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Concentración de 80% ventas en un cliente .	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Producto / Servicio No Diferenciado.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05
	2.00		4.49		4.31		4.71		3.97		4.34		4.22

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz de planificación estratégica cuantitativa (MCPE), se obtiene como estrategia resaltante la estrategia 3 “Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas” es la más adecuada con un puntaje de 4.71. Sin embargo, la estrategia 1 “Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios” y estrategia 5 “Diversificar cartera de clientes” son las otras dos mejores opciones.

5.4. Descripción de la Estratégica Seleccionada

Según el análisis del punto 5.3, se ha determinado tres estrategias claves a desarrollar:

a. Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas.- Esta propuesta va en línea con buscar incursionar en un nuevo mercado a través de la innovación propia de la estrategia océano azul, donde se busca ofrecer nuevo servicio de asistente virtual a distancia asignando una persona con experiencia en secretariado, agendas, presentaciones, etc., a través de contact center a varios clientes (máximo 10 clientes) para llevar sus agendas, reuniones, presentaciones y otros a precio más económico que si los cliente contratasen un asistente en planilla por cliente; esto integrado a tecnología de CRM propio de Terceriza.

b. Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.- Es clave para difundir la marca en el mercado y entre los clientes potenciales a través de una plataforma empresarial de contacto como LinkedIn, , participando en foros, y siendo miembro activo de APEXO para difundir la marca Terceriza y sus ventajas competitivas, reforzando el concepto de una marca con experiencia, cartera de clientes satisfechos y con la imagen del gerente general con amplia experiencia en industria de contact centers lo cual es clave para incursionar en nuevos sectores de MYPES que buscan proveedores de experiencia y confiables.

c. Diversificar cartera de clientes. - En línea con el objetivo de no concentrar su facturación en una sola cuenta grande, esta estrategia es buscar diferente gama de clientes, viendo nuevos sectores propios de la pandemia como restaurantes, empresas de limpieza, etc. para la oferta de servicios de contact center. Esta estrategia complementa la primera seleccionada al buscar nuevos nichos de mercado con nuevo producto.

5.5. Descripción de la Estratégica Contingente

En la matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPCE), considerando las estrategias con puntaje menor a las tres estrategias claves antes mencionadas, se han determinado la siguiente estrategia contingente a contemplar en caso fallen alguna de las estrategias claves o para nuestro caso como veremos en capítulo VI, puede complementar las estrategias definidas para Terceriza Perú:

a. Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles. - Promover esta ventaja competitiva que tiene Terceriza como valor agregado y servicio especial diferenciador para sus clientes.

Capítulo VI: Implementación de las Estrategias

A continuación, se detallará la implementación de las estrategias definidas en el capítulo V, para lo cual se utilizará la metodología del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. A través de esta herramienta se definirán los objetivos estratégicos por cada año alineados con la visión de largo plazo al 2023, así como el plan de acción, cronograma, responsables y el presupuesto involucrado.

6.1. Mapa de la Estrategia

En esta parte se muestra el mapa estratégico de la empresa Terceriza Perú alineado con los objetivos de largo plazo definidos en capítulo IV, a través de cuatro perspectivas definidas por el modelo de Balanced Scorecard: financiero, cliente, procesos y aprendizaje.

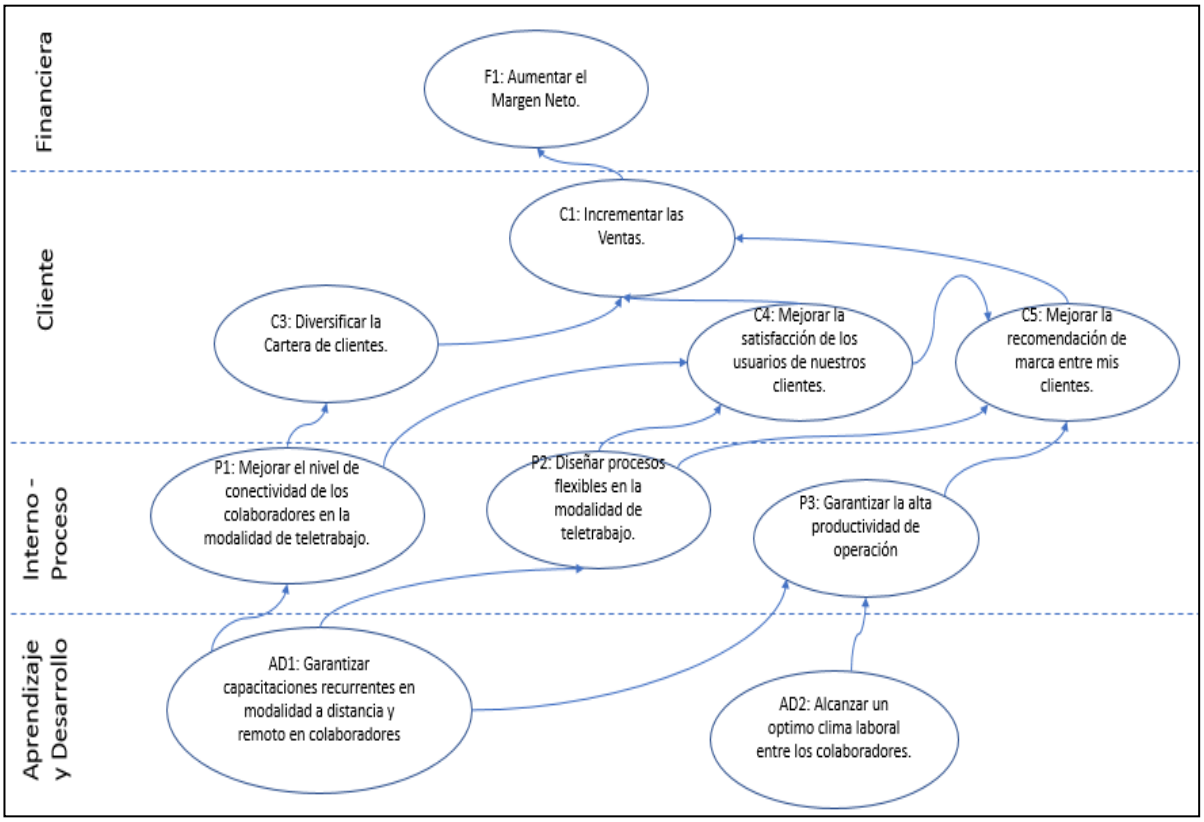


Figura 15. Mapa Estratégico.

Fuente: Adaptado internamente.

6.2. Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

De acuerdo con el punto anterior se definen los Objetivos específicos por año.

Tabla 23

Objetivos Específicos de Terceriza Perú

Matriz BSC				
DIMENSION	OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO 2021	OBJETIVO 2022	OBJETIVO 2023
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 8%
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 70% de cliente principal	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 50% de cliente principal Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 30% de cliente principal Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 80% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 40%	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 50%	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 60%

INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 95%	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97%	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 98%
		Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen reclamos de clientes no mayores a 5%	Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 85%	Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 90%	Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 90%	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 85% ttb	Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 90% ttb	Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb

Nota: Elaboración propia.

6.3. Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

La selección de indicadores para los objetivos específicos ha sido realizada tomando en cuenta la pertinencia para el adecuado control y seguimiento de los responsables de cada uno de ellos, así como la facilidad para su interpretación y medición por los responsables de los procesos y acciones asociadas.

Tabla 24

Indicadores para los Objetivos Específicos de Terceriza Perú

Matriz BSC										
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2021	Indicador	Unidad	Objetivo 2022	Indicador	Unidad	Objetivo 2023	Indicador	Unidad
Financiera	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 8%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje
Cliente	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 70% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 50% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 30% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje
					Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Ventas	Soles	Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual	Ventas	Soles
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como	Lograr una satisfacción de	Top two Box de	Porcentaje	Lograr una satisfacción de	Top two Box de	Porcentaje	Lograr una satisfacción de	Top two Box de	Porcentaje

	la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 80% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 40%	Satisfacción NPS	Porcentaje	los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 50%	Satisfacción NPS	Porcentaje	los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 60%	Satisfacción NPS	Porcentaje
Interna / Procesos	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 95% Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen	Efectividad de Conexión Porcentaje de Reclamos de Clientes Fundados	Porcentaje Porcentaje	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97% Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	Efectividad de Conexión % de ejecución de adecuación site presencial	Porcentaje Porcentaje	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 98% Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo	Efectividad de Conexión No agentes en modalidad teletrabajo / no total agentes	Porcentaje Porcentaje

		reclamos de clientes no mayores a 5%								
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 85%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje	Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 90%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje	Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje
Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 90%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call	Nro. de agentes cesados o retirados / nro. de agentes activos	Porcentaje
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 85% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje	Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 90% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje	Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje

Nota: Elaboración propia.

6.4. Estrategias y Planes de Acción por Objetivos Específicos

Según los Objetivos Específicos se detalla las estrategias y acciones. Como parte de las acciones definidas, se resalta la reducción de participación actual de facturación con Claro como principal cliente para cumplir con uno de los objetivos de largo plazo que es lograr que ninguna cuenta supere el 30’% de facturación anual, para lo cual se desarrollarán acciones de salida de campañas no rentables para Terceriza y renegociando con Claro mejores indicadores de productividad y ventas en campañas que si son rentables en paralelo a la apertura de nuevos negocios alternativos como asistente virtual on line y crecimiento en mypes.

Tabla 25

Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú

Matriz BSC						
DIMENSION	OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO 2021	INDICADOR	UNIDAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas. E2: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs). b. Desarrollar nuevo servicio de asistente on line multicliente.

						c. Reducción de costos de alquileres e infraestructura por modalidad de teletrabajo (instalando VPNs, equipos en casas de agentes y demostrando locales de sites, cerrando contratos de alquileres).
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 70% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes. E4: Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs) y reducir participación de negocios con CLARO b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. (Publicidad)
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 80% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	c. Desarrollo de consultoría de procesos en contac center a MYPEs como servicio de valor agregado. d. Implementar sistema de medición de satisfacción en usuarios como valor agregado para los clientes.
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación	NPS	Porcentaje	E6: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	e. Participar activamente en redes sociales, foros y afines.

		mínima de 40%				
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 95%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo para equipos electrónicos de teletrabajo (Laptops, VPN, entre otros). b. Diseñar mapeo de procesos acordes a necesidad de clientes adaptando gestión de agentes y operación por campaña, con estándares de servicio y calidad definidos por cliente c. Implementar un sistema de control de asistencia y productividad de agente en modalidad teletrabajo.
		Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen reclamos de clientes no mayores a 5%	Porcentaje de Reclamos de Clientes Fundados	Porcentaje		
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 85%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar un sistema de capacitación E-Learning. b. Diseñar un área de asistencia social para la modalidad de teletrabajo.

		por encima de un 90%				
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 85% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		c. Desarrollar convenios con entidades educativas. d. Implementar sistema de compensación variable por objetivos de clientes y comunicarlo con marketing interno

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 26

Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú

Matriz BSC						
DIMENSION	OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO 2022	INDICADOR	UNIDAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Diversificar cartera de clientes. E2: Consolidar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.) b. Mayor presencia y participación en ferias de

						servicios y retail.
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 50% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.) - Desarrollo Fuerza de ventas y reducir participación de negocios con CLARO b. Ofrecer consultorías de procesos en estrategia de fidelización de clientes y CRM como valor agregar a clientes nuevos y actuales.
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	

	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Implementar sistema speech analitic para mejorar calidad de atención.
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 50%	NPS	Porcentaje		d. Implementar certificación COPC a Terceriza
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Renovar las VPNs en zonas de baja performance, adicionar BAMs de alta performance.
		Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	% de ejecución de adecuación site presencial	Porcentaje		b. Seleccionar, alquilar y adecuar nueva sede presencial para 30% físico.

		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 90%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Gestionar y evaluar continuidad de agentes con baja performance en productividad.
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar matriz de evaluación líderes con enfoque Nine Box (habilidades blandas y KPIs Negocio) b. Suscripción de seguro de vida ley y Covid para colaboradores mayores a 3 años antigüedad. c. Implementar sistema de beneficios por desempeño
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 90% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		

						(día libres, vales descuentos, etc.)

Nota: Elaboración propia.

Tabla 27

Estrategias y Planes para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú

Matriz BSC						
DIMENSION	OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJETIVO 2023	INDICADOR	UNIDAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 10%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Mayores ingresos por crecimiento de negocios por clientes actuales	a. Ofrecer nuevos servicios complementarios a clientes actuales: Telemarketing, crossellig, atención reclamos, etc.) manejando costo hundidos de posición de

						servicio
					E2: Mayor integración vertical con proveedores claves	b. Renegociar costos de licencias de SW CRM, telefonía, VPNs por volumen.
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 30% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Reducir participación de negocios con CLARO a no más de 30% en las campañas más rentables
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	b. Crear unidad desarrollo de RPAs para clientes
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Participar en premios de Calidad nacional y Creatividad Empresarial

	Promoter Score).	Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 60%	NPS	Porcentaje		d. Implementar Workshops cuatrimestrales entre clientes y sector
		Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 98%	Efectividad de Conexión	Porcentaje		a. Renovar Laptops y BAM en posiciones de baja performance
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo	No agentes en modalidad teletrabajo / no total agentes	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	b. Implementar SW de comunicaciones internas para garantizar adherencia en los agentes remotos
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar sistema de reconocimiento y bonificación a ejecutivos con mejor productividad para fidelizarlo

APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call	Nro. de agentes cesados o retirados / nro. de agentes activos	Porcentaje	E8: Fidelizar a los colaboradores internos	a. Implementar sistema de talleres de formación para padres, e hijos
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		b. Implementar comités de clima laboral c. implementar sistema de línea de carrera para agentes con mejor performance

Nota: Elaboración propia.

6.5. Responsables por Planes de Acción

De acuerdo con los Objetivos Específicos se detalla los responsables de las acciones.

Tabla 28

Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú

Matriz BSC							
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2021	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Responsables

					E1: Desarrollar nuevo servicio de asistente on line para Influencers y Microempresas.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs).	
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E2: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. c. Reducción de costos de alquileres e infraestructura por modalidad de teletrabajo (instalando VPNs, equipos en casas de agentes y demostrando locales de sites, cerrando contratos de alquileres).	Gerente General / G. de Soporte de Negocio
					E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs) y reducir su participación en Claro	
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 70% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E4: Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.	b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. (Publicidad)	Gerente General / G. Operaciones
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de	c. Desarrollo de consultoría de procesos en contac center a MYPEs como servicio de valor agregado.	

	usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	superior al 80% ttb			procesos e información analítica.	d. Implementar sistema de medición de satisfacción en usuarios como valor agregado para los clientes.	
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 40%	NPS	Porcentaje	E6: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	e. Participar activamente en redes sociales, foros y afines.	
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 95%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo para equipos electrónicos de teletrabajo (Laptops, VPN, entre otros).	Gerente de Soporte de Negocio / G. Operaciones
		Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen reclamos de clientes no mayores a 5%	Porcentaje de Reclamos de Clientes Fundados	Porcentaje		b. Diseñar mapeo de procesos acordes a necesidad de clientes adaptando gestión de agentes y operación por campaña, con estándares de servicio y calidad definidos por cliente	
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas	Porcentaje		c. Implementar un sistema de control de asistencia y productividad de agente en modalidad teletrabajo.	

		ocupación mínima de 85%	Logueadas) x 100%)				
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 90% Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 85% ttb	Efectividad de Capacitación Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar un sistema de capacitación E-Learning. b. Diseñar un área de asistencia social para la modalidad de teletrabajo. c. Desarrollar convenios con entidades educativas. d. Implementar sistema de compensación variable por objetivos de clientes y comunicarlo con marketing interno	Jefa de RRHH

Nota: Elaboración propia.

Tabla 29

Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú

Matriz BSC							
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2022	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Responsables

FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Diversificar cartera de clientes. E2: Consolidar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.) b. Mayor presencia y participación en ferias de servicios y retail	Gerente General / G. de Soporte de Negocio
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 50% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.) - Desarrollo Fuerza de ventas y reducir su participación en Claro b. Ofrecer consultorías de procesos en estrategia de fidelización de clientes y CRM como valor agregar a clientes nuevos	Gerente General / G. de Soporte de Negocio
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.		

						y actuales.	
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 50%	Top two Box de Satisfacción NPS	Porcentaje Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Implementar sistema speech analitic para mejorar calidad de atención. d. Implementar certificación COPC a Terceriza.	
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Renovar las VPNs en zonas de baja performance, adicionar BAMs de alta performance	Gerente de Soporte Negocio

		Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	% de ejecución de adecuación site presencial	Porcentaje		b. Seleccionar, alquilar y adecuar nueva sede presencial para 30% físico	Gerente de Soporte Negocio
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 90%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Gestionar y evaluar continuidad de agentes con baja performance en productividad	Gerente operaciones
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar matriz de evaluación líderes con enfoque Nine Box (habilidades blandas y KPIs Negocio)	Jefe de RRHH
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		b. Suscripción de seguro de vida ley y Covid para colaboradores mayores a 3 años antigüedad	Jefe de RRHH

			superior al 90% ttb			c. Implementar sistema de beneficios por desempeño (día libres, vales descuentos, etc.)						Jefe de RRHH

Nota: Elaboración propia.

Tabla 30

Responsable por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú

Matriz BSC												
							2023					
Dimensión	Objetivo Largo	Objetivo	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Q1	Q	Q	Q	Presupuesto	Responsabl

	Plazo	2023					2	3	4	S/	es
Financiera	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 10%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Mayores ingresos por crecimiento de negocios por clientes actuales	a. Ofrecer nuevos servicios complementarios a clientes actuales: Telemarketing, crossellig, atención reclamos, etc.) manejando costo hundidos de posición de servicio				10,000.00	Gerente General / G. de Soporte de Negocio
					E2: Mayor integración vertical con proveedores claves	b. Renegociar costos de licencias de SW CRM, telefonía, VPNs por volumen				-	
Cliente	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 30% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Implementar área de Inteligencia de mercado y reducir participación en Claro con campañas rentables				25,000.00	Gerente General / G. de Soporte de Negocio

		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	b. Crear unidad desarrollo de RPAs para clientes	45,000.00	
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje		c. Participar en premios de Calidad nacional y Creatividad Empresarial	20,000.00	
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 60%	NPS	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	d. Implementar Workshops cuatrimestrales entre clientes y sector	80,000.00	
Interna / Procesos	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes	a. Renovar Laptops y BAM en posiciones de baja performance	60,000.00	Gerente de Soporte Negocio

	en 11% promedio).	modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 98%			medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.			
		Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo	No agentes en modalidad teletrabajo / no total agentes	Porcentaje		b. Implementar SW de comunicaciones internas para garantizar adherencia en los agentes remotos	18,000.00	Gerente de Soporte Negocio
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar sistema de reconocimiento y bonificación a ejecutivos con mejor productividad para fidelizarlo	25,000.00	Jefe de RRHH
Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call	Nro. de agentes cesados o retirados / nro. de agentes activos	Porcentaje	E8: Fidelizar a los colaboradores internos	a. Implementar sistema de talleres de formación para padres, e hijos	45,000.00	Jefe de RRHH
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre	Nro. de Agentes Satisfechos	Porcentaje		b. Implementar comités de clima laboral	30,000.00	Jefe de RRHH

	los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb	internamente / nro. agentes		c. implementar sistema de línea de carrera para agentes con mejor performance	30,000.00	Jefe de RRHH

Nota: Elaboración propia.

6.6. Cronograma y Presupuesto por Planes de Acción

Tabla 31

Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2021 de Terceriza Perú

Matriz BSC							
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2021	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Presupuesto S/
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Desarrollar nuevo servicio de asistente on line para Influencers y Microempresas.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs).	20,000.00
						b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente.	15,000.00
					E2: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Reducción de costos de alquileres e infraestructura por modalidad de teletrabajo (instalando VPNs, equipos en casas de agentes y demostrando locales de sites, cerrando contratos de alquileres).	60,000.00
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo	Crecer facturación diversificada de clientes con	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal /	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs).(Publicidad) y reducir participación en	10,000.00

	cliente al final del 2023.	ingresos no mayores al 70% de cliente principal	Total de Ventas) x 100%			Claro.	
					E4: Desarrollar nuevo servicio de asistente on line para Influencers y Microempresas.	b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. (Publicidad)	2,500.00
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 80% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	c. Desarrollo de consultoría de procesos en contac center a MYPEs como servicio de valor agregado. d. Implementar sistema de medición de satisfacción en usuarios como valor agregado para los clientes.	10,000.00
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 40%	NPS	Porcentaje	E6: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	e. Participar activamente en redes sociales, foros y afines.	3,500.00
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar	a. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo para equipos electrónicos de teletrabajo (Laptops, VPN, entre otros).	75,000.00

		de 95%			presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.		
		Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen reclamos de clientes no mayores a 5%	Porcentaje de Reclamos de Clientes Fundados	Porcentaje		b. Diseñar mapeo de procesos acordes a necesidad de clientes adaptando gestión de agentes y operación por campaña, con estándares de servicio y calidad definidos por cliente	45,000.00
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 85%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar un sistema de control de asistencia y productividad de agente en modalidad teletrabajo.	35,000.00
Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 90%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar un sistema de capacitación E-Learning.	30,000.00
						b. Diseñar un área de asistencia social para la modalidad de teletrabajo.	10,000.00
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		c. Desarrollar convenios con entidades educativas.	-
						d. Implementar sistema de compensación variable por objetivos de clientes y comunicarlo	10,000.00

	interna superior al 85% ttb		con marketing interno

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 32

Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2022 de Terceriza Perú

Matriz BSC							
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2022	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Presupuesto S/
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.)	40,000.00
					E2: Consolidar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	b. Mayor presencia y participación en ferias de servicios y retail	50,000.00
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales	20,000.00

	solo cliente al final del 2023.	mayores al 50% de cliente principal	Ventas) x 100%			(notarías, imprentas, etc.) - Desarrollo Fuerza de ventas y reducir participación en Claro	
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	b. Ofrecer consultorías de procesos en estrategia de fidelización de clientes y CRM como valor agregar a clientes nuevos y actuales	40,000.00
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Implementar sistema speech analitic para mejorar calidad de atención	60,000.00
		Mejorar la recomendación de marca entre	NPS	Porcentaje		d. Implementar certificación	85,000.00

		mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 50%				COPC a Terceriza	
		Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97%	Efectividad de Conexión	Porcentaje		a. Renovar las VPNs en zonas de baja performance, adicionar BAMs de alta performance	35,000.00
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	% de ejecución de adecuación site presencial	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	b. Seleccionar, alquilar y adecuar nueva sede presencial para 30% físico	78,000.00
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Gestionar y evaluar continuidad de agentes con baja performance en	25,000.00

		mínima de 90%				productividad	
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar matriz de evaluación líderes con enfoque Nine Box (habilidades blandas y KPIs Negocio)	25,000.00
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 90% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		b. Suscripción de seguro de vida ley y Covid para colaboradores mayores a 3 años antigüedad	72,000.00
						c. Implementar sistema de beneficios por desempeño (día libres, vales	35,000.00

						descuentos, etc.)	

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 33

Presupuesto por Planes de Acción para los Objetivos Específicos del 2023 de Terceriza Perú

Matriz BSC							
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2023	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Presupuesto S/
Financiera	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 10%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Mayores ingresos por crecimiento de negocios por clientes actuales	a. Ofrecer nuevos servicios complementarios a clientes actuales: Telemarketing, crossellig, atención reclamos, etc.) manejando costo hundidos de posición de servicio	10,000.00
					E2: Mayor integración vertical con proveedores claves	b. Renegociar costos de licencias de SW CRM, telefonía, VPNs por volumen	-

Cliente	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 30% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Implementar área de Inteligencia de mercado y reducir participación en Claro dejando campañas mas rentables	25,000.00
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	b. Crear unidad desarrollo de RPAs para clientes	45,000.00
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Participar en premios de Calidad nacional y Creatividad Empresarial	20,000.00
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de	NPS	Porcentaje		d. Implementar Workshops cuatrimestrales entre clientes y sector	80,000.00

		60%					
Interna / Procesos	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 98%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Renovar Laptops y BAM en posiciones de baja performance	60,000.00
		Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo	No agentes en modalidad teletrabajo / no total agentes	Porcentaje		b. Implementar SW de comunicaciones internas para garantizar adherencia en los agentes remotos	18,000.00
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar sistema de reconocimiento y bonificación a ejecutivos con mejor productividad para fidelizarlo	25,000.00

Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call	Nro. de agentes cesados o retirados / nro. de agentes activos	Porcentaje	E8: Fidelizar a los colaboradores internos	a. Implementar sistema de talleres de formación para padres, e hijos.	45,000.00
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		b. Implementar comités de clima laboral	30,000.00
						c. implementar sistema de línea de carrera para agentes con mejor performance.	30,000.00

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 34

Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2021 de Terceriza Perú

Matriz BSC										
							2021			
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2021	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Q1	Q2	Q3	Q4
Financiera	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 4.5%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas. E2: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs). b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. c. Reducción de costos de alquileres e infraestructura por modalidad de teletrabajo (instalando VPNs, equipos en casas de agentes y demostrando locales de sites, cerrando contratos de alquileres).				
Cliente	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Desarrollar nuevos sectores de clientes (MYPEs).(Publicidad) y reducir participación en Claro				

	solo cliente al final del 2023.	mayores al 70% de cliente principal	Ventas) x 100%		E4: Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.	b. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line multicliente. (Publicidad)
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 80% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	c. Desarrollo de consultoría de procesos en contac center a MYPEs como servicio de valor agregado. d. Implementar sistema de medición de satisfacción en usuarios como valor agregado para los clientes.
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 40%	NPS	Porcentaje	E6: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	e. Participar activamente en redes sociales, foros y afines.
Interna / Procesos	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 95%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en	a. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo para equipos electrónicos de teletrabajo (Laptops, VPN, entre otros).

		Diseñar procesos flexibles en la modalidad de teletrabajo que generen reclamos de clientes no mayores a 5%	Porcentaje de Reclamos de Clientes Fundados	Porcentaje	clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	b. Diseñar mapeo de procesos acordes a necesidad de clientes adaptando gestión de agentes y operación por campaña, con estándares de servicio y calidad definidos por cliente
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 85%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar un sistema de control de asistencia y productividad de agente en modalidad teletrabajo.
Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 90%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	a. Implementar un sistema de capacitación E-Learning. b. Diseñar un área de asistencia social para la modalidad de teletrabajo. c. Desarrollar convenios con entidades educativas.
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 85% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		d. Implementar sistema de compensación variable por objetivos de clientes y comunicarlo con marketing interno

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 35

Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2022 de Terceriza Perú

Matriz BSC										
							2022			
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2022	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Q1	Q2	Q3	Q4
FINANCIERA	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 6%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.)				
					E2: Consolidar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	b. Mayor presencia y participación en ferias de servicios y retail				
CLIENTE	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.	Crecer facturación diversificada de clientes con ingresos no mayores al 50% de cliente principal	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal / Total de Ventas) x 100%	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Buscar crecimiento nuevos sectores no tradicionales (notarías, imprentas, etc.) - Desarrollo Fuerza de				

					ventas y reducir participación en Claro b. Ofrecer consultorías de procesos en estrategia de fidelización de clientes y CRM como valor agregar a clientes nuevos y actuales c. Implementar sistema speech analitic para mejorar calidad de atención d. Implementar certificación COPC a Terceriza
	Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 15.5 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	
OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 85% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	
	Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de	NPS	Porcentaje		

		50%				
INTERNA / PROCESOS	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo de 97%	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Renovar las VPNs en zonas de baja performance, adicionar BAMs de alta performance
		Adecuar nueva sede para máximo 30% de agentes en modalidad presencial	% de ejecución de adecuación site presencial	Porcentaje		b. Seleccionar, alquilar y adecuar nueva sede presencial para 30% físico
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 90%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Gestionar y evaluar continuidad de agentes con baja performance en productividad

		Lograr una adherencia en procesos de atención y soporte a clientes por encima de un 95%	Efectividad de Capacitación	Porcentaje		a. Implementar matriz de evaluación líderes con enfoque Nine Box (habilidades blandas y KPIs Negocio) b. Suscripción de seguro de vida ley y Covid para colaboradores mayores a 3 años antigüedad c. Implementar sistema de beneficios por desempeño (día libres, vales descuentos, etc.)
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 90% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje	E8: Desarrollar nuevos canales de comunicación Interna: RRSS, Chats.	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 36

Cronograma por Planes de Acción para los Objetivos Específicos de 2023 de Terceriza Perú

Matriz BSC										
							2023			
Dimensión	Objetivo Largo Plazo	Objetivo 2023	Indicador	Unidad	Estrategia	Acciones	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Financiera	OLP3: Para el 2023, mantener resultados de margen neto por encima del 10% anual.	Aumentar el margen neto anual de la empresa a un mínimo de 10%	(Utilidad Neta / Ingresos) x 100%	Porcentaje	E1: Mayores ingresos por crecimiento de negocios por clientes actuales	a. Ofrecer nuevos servicios complementarios a clientes actuales: Telemarketing, crossellig, atención reclamos, etc.) manejando costo hundidos de posición de servicio				
					E2: Mayor integración vertical con proveedores claves	b. Renegociar costos de licencias de SW CRM, telefonía, VPNs por volumen				
Cliente	OLP1: Para el 2023, lograr que no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo	Crecer facturación diversificada de clientes con	(Ingreso de Facturación de Cliente Principal /	Porcentaje	E3: Diversificar cartera de clientes.	a. Implementar área de Inteligencia de mercado y reducir				

	cliente al final del 2023.	ingresos no mayores al 30% de cliente principal	Total de Ventas) x 100%			participación en Claro dejando campañas más rentables.
		Lograr un mayor ingreso total de ventas por encima de 18.8 millones de soles anual	Ventas	Soles	E4: Desarrollar estrategia de integración vertical con asesoría de procesos e información analítica.	b. Crear unidad desarrollo de RPAs para clientes
	OLP2: Para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net Promoter Score).	Lograr una satisfacción de los usuarios de nuestros clientes alcanzando superior al 90% ttb	Top two Box de Satisfacción	Porcentaje	E5: Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	c. Participar en premios de Calidad nacional y Creatividad Empresarial
		Mejorar la recomendación de marca entre mis clientes para alcanzar una recomendación mínima de 60%	NPS	Porcentaje		d. Implementar Workshops cuatrimestrales entre clientes y sector
Interna / Procesos	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).	Mejorar el nivel de conectividad de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo con estándar mínimo	Efectividad de Conexión	Porcentaje	E7: Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	a. Renovar Laptops y BAM en posiciones de baja performance

		de 98%				
		Lograr que más del 70% de la población de agentes labore en Teletrabajo	No agentes en modalidad teletrabajo / no total agentes	Porcentaje		b. Implementar SW de comunicaciones internas para garantizar adherencia en los agentes remotos
		Implementar un sistema de control remoto de productividad que garantice ocupación mínima de 92%	Indicador de Ocupación ((# Horas Productivas / # Horas Logueadas) x 100%)	Porcentaje		c. Implementar sistema de reconocimiento y bonificación a ejecutivos con mejor productividad para fidelizarlo
Aprendizaje / Crecimiento	OLP4: Para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio)	Lograr una rotación menor al 5% mensual en agentes de call	Nro. de agentes cesados o retirados / nro. de agentes activos	Porcentaje	E8: Fidelizar a los colaboradores internos	a. Implementar sistema de talleres de formación para padres, e hijos
		Alcanzar un óptimo clima laboral entre los colaboradores, logrando una satisfacción interna superior al 95% ttb	Nro. de Agentes Satisfechos internamente / nro. agentes	Porcentaje		b. Implementar comités de clima laboral c. implementar sistema de línea de carrera para agentes con mejor performance

Nota: Elaboración Propia.

Capítulo VII: Evaluación

A continuación, se analizarán cualitativa y financieramente las estrategias definidas anteriormente, con el objetivo de confirmar su viabilidad para Terceriza Perú.

7.1. Evaluación Cualitativa

En esta ocasión vamos a utilizar una clasificación dicotómica para las estrategias definidas en función a 4 atributos definidos por Rumelt. (P. Rumelt, 2011)

7.1.1. Criterios de Evaluación.

Los factores críticos por considerar en esta fase son:

a) Consistencia: Evalúa que las estrategias tengan concordancia con los lineamientos, objetivos y principios de la organización.
b) Consonancia: Considera que la estrategia sea adaptable al entorno y los cambios que puedan presentarse por ello, así como la velocidad para poder reaccionar ante ello
c) Factibilidad: Evalúa que la estrategia sea viable con los recursos que tiene la empresa
d) Ventaja: Contempla que la estrategia pueda generar debe ventajas competitivas en el mercado.

7.1.2. Comparación de la Estrategia con los Criterios.

Ahora consolidando en un cuadro esquemático ambas variables tenemos:

Tabla 37

Evaluación Cualitativa de Terceriza Perú

MATRIZ DE RUMELT						
	Estrategias Específicas	Pruebas				Se
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	acepta
Selección	1. Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.	Si	Si	Si	SI	Si
	2. Desarrollar nuevo servicio de asistente On line para Influencers y Microempresas.	Si	Si	Si	Si	Si
Contingente	3. Diversificar cartera de clientes.	Si	Si	Si	Si	Si
	4. Apalancar la diferenciación en flexibilidad y adaptabilidad de procesos para generar presencia en clientes medianos y MYPES que buscan bajos costos y soluciones agiles.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de Rumelt se puede concluir que tanto las estrategias de selección (o también denominadas prioritarias) como las contingentes aplican la valoración cualitativa para ser implementadas.

7.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

A continuación, se realizará esta evaluación considerando la situación actual de la empresa y las estrategias a implementar tanto las de selección como de contingencia, considerando los escenarios 1 y 3 descritos en el capítulo 5.

7.2.1. Proyección de Estados Financieros (Actual: Sin Estrategia – Con Estrategias).

a) Estados Financieros Actual

En esta simulación se ha considerado para Terceriza su gestión actual y crecimiento proyectado sin incorporar alguno de los cambios analizado en este documento.

Tabla 38

Estado de Situación Financiera Sin Estrategia de Terceriza Perú

TERCERIZA PERU SRL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Expresado en Soles
Al 31 de Diciembre

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	166,252	3,863	3,253	68,321	108,630	154,979
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,680,887	2,246,197	1,872,864	1,616,931	1,667,011	1,962,411
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	1,789	1,848	1,866	1,885	1,904	1,923
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	848	2,911	2,941	2,970	3,000	3,030
Otras Cuentas por Cobrar Terceros	49,643	120,743	121,951	123,170	124,402	125,646
Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	550	933	942	952	961	971
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	10,886	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Anticipos de Proveedores	0	0	0	0	0	0
Activo Diferido	167,441	167,441	167,441	167,441	167,441	167,441
Total Activo Corriente	2,078,295	2,553,937	2,181,258	1,991,670	2,083,349	2,426,401
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmueble, Maquinaria y Equipo	64,435	111,481	111,481	111,481	111,481	111,481
Depreciación y Amortización Acumulada	-8,293	-18,096	-27,898	-37,700	-47,502	-57,305
Total Activo No Corriente	56,141	93,386	83,583	73,781	63,979	54,176

Total Activo	2,134,436	2,647,322	2,264,841	2,065,451	2,147,328	2,480,577
PASIVO CORRIENTE						
Tributos por Pagar	77,091	82,449	83,274	84,107	84,948	85,797
Remuneraciones y Beneficios Sociales por Pagar	228,249	448,573	446,292	468,606	473,292	515,889
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	827,871	1,295,605	1,360,385	1,416,133	1,515,262	1,651,636
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	275,806	609,094	615,185	584,426	590,270	596,173
Cuentas por Pagar Diversas Terceros	38,857	41,975	42,394	42,818	43,247	43,679
Cuentas por Pagar accionistas	327,290	370,424	374,128	377,870	381,648	385,465
Obligaciones Financieras	299,990	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Relacionadas	16,104	276,266	262,453	249,330	236,864	225,020
Total Pasivo Corriente	2,091,258	3,124,386	3,184,111	3,223,289	3,325,530	3,503,658
PASIVO NO CORRIENTE						
Pasivo Diferido	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243
Cuentas por Pagar Diversas Terceros Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243
PATRIMONIO						
Capital Social	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Aportes de Capital	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Resultados Acumulados	-8,521	-398,565	-918,807	-1,361,013	-1,599,582	-1,619,946
Resultado del Ejercicio	-390,044	-520,242	-442,206	-238,569	-20,364	155,122
Total Patrimonio	2,935	-517,307	-959,513	-1,198,082	-1,218,446	-1,063,324
Total Pasivo y Patrimonio	2,134,436	2,647,322	2,264,841	2,065,451	2,147,328	2,480,577

Nota: Elaboración propia (Información Interna – Terceriza Perú).

b) Estados Financieros Con Estrategia

Para elaborar los estados financieros con estrategia se consideraron los objetivos estratégicos con cada uno de sus planes y acciones por año.

Como podremos observar hay un incremento importante en los activos corrientes, principalmente por las cuentas por cobrar comerciales a terceros, esto se da por mayor volumen de ventas por la aplicación de las estrategias.

Tabla 39

Estado de Situación Financiera Con Estrategia de Terceriza Perú

TERCERIZA PERU SRL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Expresado en Soles Al 31 de Diciembre						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	166,252	3,863	4,056	375,233	466,348	567,652
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,680,887	2,246,197	2,700,749	3,126,939	4,243,767	6,244,169
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	1,789	1,848	1,940	2,037	2,139	2,246
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	848	2,911	3,057	3,210	3,370	3,539
Otras Cuentas por Cobrar Terceros	49,643	120,743	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	550	933	980	1,029	1,080	1,134
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	10,886	10,000	10,500	11,025	11,576	12,155
Anticipos de Proveedores	0	0	0	0	0	0
Activo Diferido	167,441	167,441	167,441	167,441	167,441	167,441
Total Activo Corriente	2,078,295	2,553,937	2,888,723	3,686,914	4,895,721	6,998,336
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmueble, Maquinaria y Equipo	64,435	111,481	111,481	111,481	111,481	111,481
Depreciación y Amortización Acumulada	-8,293	-18,096	-27,898	-37,700	-47,502	-57,305
Total Activo No Corriente	56,141	93,386	83,583	73,781	63,979	54,176
Total Activo	2,134,436	2,647,322	2,972,306	3,760,695	4,959,700	7,052,512

PASIVO CORRIENTE						
Tributos por Pagar	77,091	82,449	86,572	90,900	95,445	100,218
Remuneraciones y Beneficios Sociales por Pagar	228,249	448,573	471,002	494,552	519,280	545,244
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	827,871	1,295,605	1,360,385	1,489,309	1,618,893	1,711,401
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	275,806	609,094	639,549	671,526	705,102	740,357
Cuentas por Pagar Diversas Terceros	38,857	41,975	44,073	46,277	48,591	51,021
Cuentas por Pagar accionistas	327,290	370,424	388,945	408,393	428,812	450,253
Obligaciones Financieras	299,990	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Relacionadas	16,104	276,266	290,079	304,583	319,812	335,803
Total Pasivo Corriente	2,091,258	3,124,386	3,280,606	3,505,541	3,735,937	3,934,296
PASIVO NO CORRIENTE						
Pasivo Diferido	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243
Cuentas por Pagar Diversas Terceros Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243	40,243
PATRIMONIO						
Capital Social	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Aportes de Capital	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Resultados Acumulados	-8,521	-398,565	-918,807	-750,043	-186,588	782,020
Resultado del Ejercicio	-390,044	-520,242	168,764	563,454	968,609	1,894,453
Total Patrimonio	2,935	-517,307	-348,543	214,912	1,183,520	3,077,973
Total Pasivo y Patrimonio	2,134,436	2,647,322	2,972,306	3,760,695	4,959,700	7,052,512

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

7.2.2. Proyección de Estados de Resultados (Actual – Con Estrategias).

a) Estados de Resultados Sin Estrategia

Para los estados de resultados sin estrategia se ha considerado para Terceriza su gestión actual y crecimiento proyectado sin incorporar alguno de los cambios analizado en este documento.

Tabla 40

Estado de Resultados Sin Estrategia de Terceriza Perú

TERCERIZA PERU SRL
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Expresado en Soles
Al 31 de Diciembre

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS SERVICIOS	8,111,060	12,758,361	10,844,607	11,386,837	12,070,047	12,914,950
	-	-	-	-	-	-
Gastos Operativos	8,505,620	13,107,576	11,141,439	11,475,683	11,934,710	12,531,445
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-394,559	-349,215	-296,833	-88,846	135,337	383,505
Ingresos Financieros	-29,703	-3,336	-2,836	-2,978	-3,156	-3,377
Gastos Financieros	-69,383	-171,649	-145,902	-150,279	-156,290	-164,105
Ingresos Diversos	1,406	3,959	3,365	3,533	3,745	4,008
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-492,239	-520,242	-442,206	-238,569	-20,364	220,031
Impuesto a la Renta Corriente	0	0	0	0	0	-64,909
Impuesto a la Renta diferido	102,195	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO DEL PERIODO	-390,044	-520,242	-442,206	-238,569	-20,364	155,122

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

b) Estados de resultados con estrategia

Para elaborar los estados de resultados con estrategia se consideraron los objetivos estratégicos con cada uno de sus planes y acciones por año, generando un incremento en las ventas obteniendo un resultado neto del período positivo.

Tabla 41

Estado de Resultados Con Estrategia de Terceriza Perú

TERCERIZA PERU SRL
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Expresado en Soles
Al 31 de Diciembre

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS SERVICIOS	8,111,060	12,758,361	11,693,436	12,507,758	15,544,932	18,921,725
Gastos Operativos	-8,505,620	-13,107,576	-11,295,055	-11,541,583	-13,992,437	-16,039,895
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-394,559	-349,215	398,381	966,174	1,552,495	2,881,829
Ingresos Financieros	-29,703	-3,336	-3,403	-3,573	-4,109	-4,438
Gastos Financieros	-69,383	-171,649	-159,634	-167,616	-179,349	-195,490
Ingresos Diversos	1,406	3,959	4,038	4,240	4,876	5,266
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-492,239	-520,242	239,382	799,226	1,373,913	2,687,168
Impuesto a la Renta Corriente	0	0	-70,618	-235,772	-405,304	-792,714
Impuesto a la Renta diferido	102,195	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO DEL PERIODO	-390,044	-520,242	168,764	563,454	968,609	1,894,453

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

7.2.3. Flujo de Efectivo (Actual – Con Estrategias).

a) Flujos de efectivo sin estrategia

Para los flujos de efectivo sin estrategia se ha considerado para Terceriza su gestión actual y crecimiento proyectado sin incorporar alguno de los cambios analizado en este documento.

Tabla 42

Flujo de Efectivo Sin Estrategia de Terceriza Perú

	2021	2022	2023
Ingresos	11,348,512	11,664,008	12,136,890
Cobranzas del Periodo	9,769,906	10,403,036	10,952,539
Cobranzas Periodo Anterior	1,578,606	1,260,972	1,184,350
Egresos	-11,283,444	-11,623,699	-12,090,541
Pagos a Proveedores	-11,133,165	-11,467,408	-11,926,436
Inversiones	-	-	-
Pago de Obligaciones Financieras	-150,279	-156,290	-164,105
Saldo inicial de efectivo	3,253	68,321	108,630
Saldo final	68,321	108,630	154,979

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

b) Flujos de efectivo con estrategia

En esta opción se consideraron los objetivos estratégicos con cada uno de sus planes y acciones por año, aplicando las estrategias recomendadas.

Tabla 43

Flujos de Efectivo Con Estrategia de Terceriza Perú

-	2021	2022	2023
-			
Ingresos	12,072,102	14,254,627	16,328,415
Cobranzas del Periodo	9,380,818	11,301,166	12,677,556
Cobranzas Periodo Anterior	2,691,283	2,953,461	3,650,860
Egresos	-11,700,925	-14,163,512	-16,227,111
Pagos a Proveedores	-11,207,309	-13,419,163	-15,643,621
Inversiones	-326,000	-565,000	-388,000
Pago de Obligaciones Financieras	-167,616	-179,349	-195,490
Saldo inicial de efectivo	4,056	375,233	466,348
Saldo final	375,233	466,348	567,652

Nota: Adaptado de (Información Interna – Terceriza Perú).

7.2.4. Ratios (actual – con estrategias).

a) Ratios sin estrategia

Para elaborar las ratios sin estrategia se consideraron los objetivos estratégicos con cada uno de sus planes y acciones por año, donde se evidencia la mejora considerablemente.

Tabla 44

Ratios Sin Estrategia de Terceriza Perú

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ratios de Liquidez						
Liquidez General	1.01	1.22	1.46	1.62	1.60	1.44
Prueba Defensiva	0.08	0.00	0.00	0.02	0.03	0.04
Capital de Trabajo (Miles de Soles)	-12.96	-570.45	-1,002.85	-1,231.62	-1,242.18	-1,077.26
Efectividad de Cuentas por cobrar	0.79	0.82	0.83	0.86	0.86	0.85
Ratios de Gestión						
Rotación de Activos Totales	0.26	0.21	0.21	0.18	0.18	0.19
Ratios de Endeudamiento						
Corto Plazo	712.53	-6.04	-3.32	-2.69	-2.73	-3.30
Ratios de Rentabilidad						
General / Empresarial	-5.41	-7.58	-7.63	-23.25	15.87	6.47
De Capital	-0.97	-1.30	-1.10	-0.59	-0.05	0.39
Sobre ventas	-0.05	-0.04	-0.04	-0.02	-0.00	0.01

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

b) Ratios con estrategia

Para elaborar las ratios con estrategia se consideraron los objetivos estratégicos con cada uno de sus planes y acciones por año, donde se evidencia la mejora considerablemente.

Tabla 45

Ratios con estrategia de Terceriza Perú

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ratios de Liquidez						
Liquidez General	0.99	0.82	0.88	1.05	1.31	1.78
Prueba Defensiva	0.08	0.00	0.00	0.11	0.12	0.14
Capital de Trabajo (Miles de Soles)	-12.96	-570.45	-391.88	181.37	1,159.78	3,064.04
Efectividad de Cuentas por cobrar	0.79	0.82	0.77	0.75	0.73	0.67
Ratios de Gestión						
Rotación de Activos Totales	3.80	4.82	3.93	3.33	3.13	2.68
Ratios de Endeudamiento						
Corto Plazo	712.53	-6.04	-9.41	16.31	3.16	1.28
Ratios de Rentabilidad						
General / Empresarial	-0.18	-0.13	0.13	0.26	0.31	0.41
De Capital	-0.97	-1.30	0.42	1.40	2.41	4.72
Sobre ventas	-0.05	-0.04	0.01	0.05	0.06	0.10

Nota: Elaboración propia (Información Interna – Terceriza Perú).

7.2.5. Evaluación Financiera.

Actualmente la empresa tiene un comportamiento empresarial de baja rentabilidad por contar con un cliente que conforma casi el 80% de su facturación anual además de no contar con una visibilidad de marca en un mercado competitivo. Por ello, las estrategias formuladas pretenden una diversificación de cartera de clientes, incluir un nuevo servicio, mejorar su exposición de marca de manera rentable desarrollar nuevos canales de comunicación.

Tabla 46

Evaluación Financiera de Terceriza Perú

		Año 0 PEN	Año 1 PEN	Año 2 PEN	Año 3 PEN
+	Ingresos Operativos		765,502	2,041,338	4,337,843
-	Egresos Operativos		-229,680	-1,591,856	-2,948,894
(-)	Gastos no desembolsables (Depreciación)				
=	Utilidad antes de Impuestos	-	535,821	449,482	1,388,948
-	Impuestos		-	-	-
=	Utilidad después de Impuestos	-	535,821	449,482	1,388,948
+	Ajuste por gastos no desembolsables (Depreciación)	-	-	-	-
=	Flujo de Efectivo Neto Marginal Operativo	-	535,821	449,482	1,388,948
-	Financiera | Estrategias 2021	-95,000	-	-	-
-	Financiera | Estrategias 2022	-90,000	-	-	-
-	Financiera | Estrategias 2023	-10,000	-	-	-
-	Clientes | Estrategias 2021	-26,000	-	-	-
-	Clientes | Estrategias 2022	-205,000	-	-	-
-	Clientes | Estrategias 2023	-170,000	-	-	-
-	Procesos | Estrategias 2021	-155,000	-	-	-
-	Procesos | Estrategias 2022	-138,000	-	-	-
-	Procesos | Estrategias 2023	-103,000	-	-	-
-	Aprendizaje| Estrategias 2021	-50,000	-	-	-
-	Aprendizaje| Estrategias 2022	-132,000	-	-	-
-	Aprendizaje| Estrategias 2023	-105,000	-	-	-
=	Flujo de Efectivo Neto de Año Terminal	-1,279,000	535,821	449,482	1,388,948
	Flujo Acumulado	-1,279,000	-743,179	-293,697	1,095,251

Tasa de Descuento	15.0%	VAN= ∑	-1,279,000	535,821	449,482	1,388,948
VAN	440,060			(1+0.15)^1	(1+0.15)^2	(1+0.15)^3
TIR	31.46%					
ROI	1.86	VAN= ∑	-1,279,000	465,932	339,873	913,256
COK	15.0%	VAN= ∑	440,060			
WACC	8%					
PAYBACK	2.2		$WAAC = K_{dt} \times \%D + K_e \times \%E$			

Nota: Elaboración Propia (Información Interna – Terceriza Perú).

El COK se decidió 15%, la cual es igual a la tasa de descuento, considerando la coyuntura actual en donde los bancos y financieras están ávidos de buscar inversionistas por ende han subido sus tasas de interés para inversiones, está decisión fue aceptada por el gerente general de Terceriza por ser un proyecto nuevo.

Para hacer el análisis más ácido se consideró las inversiones de las estrategias en el año 0 además podemos decir por el comportamiento del VAN y TIR que la implementación de las estrategias generan un impacto positivo tanto para la empresa como para los accionistas. Adicionalmente, de acuerdo con el Payback la inversión tardaría 2.2 años en recuperarse.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

De acuerdo con lo obtenido del capítulo 7.2 se puede confirmar que los principales indicadores financieros como son la TIR con 31.46 % y el VAN con un resultado Neto de S/ 440,060, dan positivos y confirman la viabilidad y conveniencia de las estrategias planteadas para Terceriza Perú.

- Se considera un COK de 15% en función a las expectativas del gerente general y accionista principal considerado el incremento de las tasas de bancos por captar más inversionistas y la expectativa post pandemia de recuperación económica por lo que el lograr una TIR de 31.46% favorece significativamente la decisión de aplicar las estrategias definidas.

- El contar con una planificación estratégica con lineamientos y acciones claras, le permitirá a la empresa Terceriza Perú tomar las mejores decisiones, permitiendo a la alta gerencia una metodología formal y sistémica de control para garantizar un crecimiento sano y controlado de negocio.

- De lo revisado en los capítulos anteriores se puede concluir que la estrategia primaria seleccionada: “Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.” es viable cualitativamente debido a:

    - La amplia red de contactos que tiene su gerente general y dueño de la empresa en el sector de contact centers que lo ha ganado luego de más de 20 años de presencia en esta industria y su paso por varias empresas del sector.

    - La facilidad de conexión que hoy existe a través de LinkedIn, Webinar y la asociación APEXO, ampliamente reconocida en el sector de contact centers,

como plataforma para promocionar su marca y presencia en nuevos sectores pymes y medianas empresas que buscan socios de confianza y reconocidos.

- Así mismo la segunda estrategia primaria seleccionada: “Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas” es viable cualitativamente debido a:
  - La necesidad que hoy tienen las pequeñas empresas para crecer rápidamente con poco presupuesto para invertir en personal en planilla y requieren de mayor organización y control de gestión administrativa a bajo costo y seguro.
  - Poca inversión para su implementación dado que se aprovecha la disponibilidad de personal en teletrabajo y bajo costo con buen perfil para poder manejar varios clientes convergentes con un mismo personal: hasta 4 o 5 clientes por asistente online.
  - La buena reputación de Terceriza por ser empresa con procesos flexibles, bajos costos y alto estándar de satisfacción y clima laboral de su personal.
- Incluir la aplicación por tramos dentro del plan estratégico a 3 años de las estrategias de contingencia como la diversificación de clientes, que saldrá también como consecuencia del Networking y apertura de nuevos segmentos en MYPEs y medianas empresas con nuevo servicio asistente online, lo cual permitirá lograr uno de los objetivos a largo plazo de no más del 30% de su facturación anual sea proveniente de un solo cliente al final del 2023.
- La ejecución del punto anterior permitirá a Terceriza para el 2023, lograr resultados de margen neto por encima del 10% anual, a través de crecimiento de mayores ingresos en ventas por nuevos clientes con precios competitivos bajo una estructura de costos más ligera por la combinación de la modalidad teletrabajo que también es

uno de los objetivos del negocio, contemplando para el 2023 que el 70% de la operación se mantenga en modalidad teletrabajo, lo cual permitirá mayores ahorros en costos de alquileres , infraestructura, gastos de transportes, rotación de personal, y otros afines.

- Se debe aprovechar y cuidar las fortalezas de continuidad laboral en modalidad teletrabajo y contar con personal comprometido para consolidar estos atributos como ventaja competitiva de la empresa y sea el principal insumo para alcanzar el objetivo para el 2023, lograr que índice de rotación de personal sea menor a 5% mensual (hoy está en 11% promedio).

- Finalmente, en línea con el punto anterior sumado a la propuesta de ofrecer procesos flexibles y adaptables a la necesidad de los clientes permitirá para el 2023, ser reconocida como la empresa con mejor índice de recomendación de usuarios a través de la medición del NPS con un resultado por encima de 60% (Net promoter score).

8.2. Recomendaciones

- Aplicar las estrategias primarias seleccionadas: “Desarrollar Networking empresarial para hacer conocida la marca y servicios.” y “Desarrollar nuevo servicio de asistente online para influencers y microempresas”, con el soporte y apoyo de la gerencia general y su jefatura de marketing como principales facilitadores.

- Monitorear constantemente el entorno por los cambios que puedan presentarse por lo que es muy importante revisar a través de la herramienta PESTEL los factores críticos que puedan afectar los escenarios definidos en este plan y que de ser el caso requieran un mayor análisis para asegurar la continuidad de las acciones planteadas en el capítulo VI.

- Revisar el plan estratégico periódicamente de forma cuatrimestral en esta nueva normalidad y luego ya semestral a partir de segundo año, para el seguimiento y control, y realizar las actualizaciones que amerite; las estrategias pueden variar por diferentes motivos, lo importante es mantener el lineamiento definido y control permanente a través del plan y los indicadores de gestión planteados.

- Es muy importante tener presente los riesgos del proyecto, y estar en constante monitoreo, es vital siempre estar validando e identificando los niveles de riesgos y oportunidades externas de la matriz MEFE de Terceriza Perú.

- Asegurar el cumplimiento del cronograma de acciones detallado en el capítulo VI, mediante indicadores de control y seguimiento a través de gannt y control de hitos para asegurar adherencia al plan definido.

- Asegurar los recursos tecnológicos de conexión y comunicación para el personal operativo de call center que son claves para la continuidad operacional del negocio, para lo cual es importante asegurar renovación de licencias de sistema de comunicación remota y control de productividad en site y a distancia por la convivencia por varios años en teletrabajo.

- Garantizar los recursos económicos (inversiones) para el desarrollo de las acciones definidas como soporte a las estrategias definidas cada año de acuerdo con lo detallado en el capítulo VI.

- Desplegar el presenta plan estratégico a toda la organización a través de la definición de objetivos por cada línea de mando en la empresa y alienando los objetivos desempeño de cada colaborador a los objetivos del negocio.

Referencias

3eriza. (2020). *Terceriza*. Obtenido de https://3eriza.pe

Apexo. (2018). *Evolución en el uso de canales de atención.* Asociación Peruana de Experiencia de Cliente.

Arellano. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina.* México: Pearson Educación.

Banco Mundial. (Abril de 2020). *Perú Panorama General*. Obtenido de Banco Mundial: https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Call Center News. (2017). *Gestión.* Obtenido de https://gestion.pe/economia/call-centers-peru-chile-colombia-lideran-crecimiento-region-137517-noticia/

CDI, C. d. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

CEPAL. (Mayo de 2020). *Aporte de la ciencia, tecnología e innovación es clave para enfrentar los desafíos en la industria de la salud y la recuperación económica tras la pandemia*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/es/comunicados/aporte-la-ciencia-tecnologia-innovacion-es-clave-enfrentar-desafios-la-industria-la

CEPAL. (Abril de 2020). *Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la

Conroy, D. (mayo de 2020). *Comercio electrónico movió casi el 50% del consumo privado con tarjetas en abril. El Comercio*, págs. https://elcomercio.pe/economia/coronavirus-peru-comercio-electronico-movio-casi-el-50-del-consumo-privado-con-tarjetas-en-abril-nndc-noticia/.

D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia.* Perú: Pearson.

DatosMacro.com. (2019). *Datos Macro.com*. Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru

Edelman. (Abril de 2020). *El Coronavirus rompe paradigmas y provoca cambios sociales*. Obtenido de ReasonWhy: https://www.reasonwhy.es/actualidad/edelman-estudio-cambios-sociedad-coronavirus

El Peruano. (Setiembre de 2018). D.L. Nº 1390 Decreto Legislativo que modifica la Ley Nº 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. *El Peruano*, págs. https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-29571-codigo-de-decreto-legislativo-n-1390-1687860-2/.

El Peruano. (Marzo de 2020). Guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral. *El Peruano*, págs. https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-documento-denominado-guia-para-la-prevencion-de-resolucion-ministerial-n-055-2020-tr-1862592-1/.

El Peruano. (Enero de 2020). *MEF: Actividad económica se incrementará 4% este año. El Peruano*, págs. https://elperuano.pe/noticia-mef-actividad-economica-se-incrementara-4-este-ano-88901.aspx.

Fraga, A. I. (abril de 2020). *Teletrabajo después del COVID-19: aumentará sí, pero no en la mayoría de las empresas.* Obtenido de Innovadores y Inndux: https://innovadores.larazon.es/es/teletrabajo-despues-del-covid-19-aumentara-si-pero-no-en-la-mayoria-de-empresas/

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.

Fuentes, H. (Julio de 2020). *Data Trust.* Obtenido de https://www.datatrust.pe/ecommerce/ecommerce-en-el-peru-en-epoca-de-pandemia/

Garzón, M. R. (mayo de 2020). *La informalidad en el Perú y el Covid-19. Gestión*, págs. https://gestion.pe/opinion/la-informalidad-en-el-peru-y-el-covid-19-noticia/.

Gestión. (2018). *Gobierno hace más rígida la prohibición de llamadas de call centers no autorizadas por usuarios*. Obtenido de Gobierno hace más rígida la prohibición de llamadas de call centers no autorizadas por usuarios

Gestión. (Abril de 2020). *FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. *Gestión*, págs. https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr.

Guy Fort. (2018). *Impacto del DL 1390. Comercio*, https://elcomercio.pe/economia/dia-1/call-centers-nueva-reglamentacion-avance-tecnologico-retan-industria-noticia-565552-noticia/?ref=ecr.

IPE, I. P. (abril de 2020). *Informe IPE IV: Impacto del COVID-19 en la Economía Peruana*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-iv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/

Mauborgne, K. C. (2020). *La Estrategia del Océano Azul.*

OMS, O. M. (marzo de 2020). *OMS: el impacto psicológico del COVID-19 en la sociedad no debe ser ignorado.* Obtenido de DW: https://www.dw.com/es/oms-el-impacto-psicol%C3%B3gico-del-covid-19-en-la-sociedad-no-debe-ser-ignorado/a-52925095

ONU. (Abril de 2020). *La pandemia de coronavirus es una oportunidad para construir una economía que preserve la salud del planeta*. Obtenido de Noticias ONU: https://news.un.org/es/story/2020/04/1472482

Osiptel. (2020). *TVPerú*. Obtenido de https://www.tvperu.gob.pe/noticias/tags/Osiptelç

P. Rumelt, R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy.*

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas.* Harvard Business School Publishing Corporation.

PromPerú. (2015). *Informe Especializado Call Centers en Centroamérica.* PromPerú.

Riofrío, M. M. (2020). *Call Centers: permitir que el servicio de televentas atienda a clientes del exterior podría generar empleo para 15 mil jóvenes. El Comercio*, págs. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/call-centers-permitir-la-exportacion-del-servicio-de-tele-ventas-generaria-empleo-para-15-mil-jovenes-coronavirus-noticia/.

TecnoHotel. (2020). *Responsive Contact Center: nueva normalidad en la atención al cliente. TecnoHotel.*

Thirión, J. M. (2018). *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI..*, 1.

Anexos

➢ Anexo 1: Matriz de análisis de visión y misión

MATRIZ DE LA VISIÓN

ACTUAL

"Convertirnos en el socio confiable que las empresas necesitan para concentrarse en la esencia de sus negocios".

Elementos	SI	NO
¿Está formulada por líderes?	x	
¿Está definida en el tiempo?		x
¿Es integradora?		x
¿Es amplica y detallada?		x
¿Es positiva e inspiradora?		x
¿Es realista y posible?	x	
¿Está difundida interna y externamente?	x	

PROPUESTA

"Ser uno de los mejores Contact Center en el mercado peruano en los próximos 3 años, 2023, ofreciendo un servicio flexible orientado al cliente con altos estándares de calidad, a través de la credibilidad, pasión y cuidado de nuestro capital humano".

Elementos	SI	NO
¿Está formulada por líderes?	x	
¿Está definida en el tiempo?	x	
¿Es integradora?	x	
¿Es amplica y detallada?	x	
¿Es positiva e inspiradora?	x	
¿Es realista y posible?	x	
¿Está difundida interna y externamente?		x

MATRIZ DE LA MISIÓN

ACTUAL

"Proveer soluciones rápidas y eficientes a emprendedores, empresarios y empresas, a través de la ejecución de procesos de soporte y aplicación de tecnología".

Componentes	SI	NO
Cliente - Consumidor	x	
Producto: Bien o Servicio	x	
Tecnología	x	
Objetivos de la Organización		x
Consistente con el core del negocio	x	
Realista y Posible		x
Consolida la imagen pública		x
Compromete y logra lealtad de sus colaboradores		x
Accionistas		x
Difución interna y externamente	x	

PROPUESTA

"Proveer soluciones de contacto rápido y eficientes a empresarios y empresas, a través de la ejecución de procesos de soporte flexibles, seguros, de calidad, orientado a la necesidad del cliente, con aplicación de tecnología y con el soporte de un equipo de trabajo motivado, protegido y con credibilidad, generando rentabilidad a nuestros accionistas".

Componentes	SI	NO
Cliente - Consumidor	x	
Producto: Bien o Servicio	x	
Tecnología	x	
Objetivos de la Organización	x	
Consistente con el core del negocio	x	
Realista y Posible	x	
Consolida la imagen pública	x	
Compromete y logra lealtad de sus colaboradores	x	
Accionistas	x	
Difución interna y externamente		x

Adaptación: Elaboración propia.

- Anexo 2: Situación Financiera

TERCERIZA PERU SRL

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Expresado en Soles
Al 31 de Diciembre del 2018

	ACUMULADO	%
VENTAS SERVICIOS	8,111,060	**100**
VENTAS		
COSTO DE VENTA		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos Operativos	-8,505,620	**-105**
Gastos Administrativos		
Gastos de Ventas		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	**-394,559**	**-5**
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
Ingresos Financieros	-29,703	**-0**
Gastos Financieros	-69,383	**-1**
Ingresos Diversos	1,406	**0**
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	**-492,239**	**-6**
Impuesto a la Renta Corriente		**-**
Impuesto a la Renta diferido	102,195	**1**
RESULTADO NETO DEL PERIODO	**-390,044**	**-5**

TERCERIZA PERU SRL

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Expresado en Soles
Al 31 de Diciembre del 2019

	ACUMULADO	%
VENTAS SERVICIOS	12,758,361	**100**
VENTAS		
COSTO DE VENTA		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos Operativos	-13,107,576	**-103**
Gastos Administrativos		
Gastos de Ventas		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	**-349,215**	**-3**
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
Ingresos Financieros	-3,336	**-0**
Gastos Financieros	-171,649	**-1**
Ingresos Diversos	3,959	**0**
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	**-520,242**	**-4**
Participaciones de los trabajadores 8%	0	**-**
Impuesto a la Renta 29.5%	0	**-**
RESULTADO NETO DEL PERIODO	**-520,242**	**-4**

TERCERIZA PERU SRL

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2018

Expresado en Soles

	ACTIVO CORRIENTE	DICIEMBRE	%
	Efectivo y Equivalente de Efectivo	166,252	8
Anexo 1	Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,680,887	79
Anexo 2	Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	1,789	0
Anexo 3	Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	848	0
Anexo 4	Otras Cuentas por Cobrar Terceros	49,643	2
Anexo 5	Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	550	0
Anexo 6	Servicios y Otros Pagados por Anticipado	10,886	1
	Anticipos de Proveedores	0	-
	Activo Diferido	167,441	8
	Total Activo Corriente	**2,078,295**	**97**
	ACTIVO NO CORRIENTE		
Anexo 7	Inmueble, Maquinaria y Equipo	64,435	3
Anexo 7	Depreciación y Amortización Acumulada	-8,293	-0
	Total Activo No Corriente	**56,141**	**3**
	Total Activo	**2,134,436**	**100**

	PASIVO CORRIENTE	DICIEMBRE	%
Anexo 14	Tributos por Pagar	77,091	4
Anexo 15	Remuneraciones y Beneficios Sociales por Pagar	228,249	11
Anexo 8	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	827,871	39
Anexo 9	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	275,806	13
Anexo 10	Cuentas por Pagar Diversas Terceros	38,857	2
Anexo 11	Cuentas por Pagar accionistas	327,290	15
Anexo 12	Obligaciones Financieras	299,990	14
Anexo 13	Cuentas por Pagar Relacionadas	16,104	1
	Total Pasivo Corriente	**2,091,258**	**98**
	PASIVO NO CORRIENTE		
	Pasivo Diferido	40,243	2
	Cuentas por Pagar Diversas Terceros Largo Plazo	0	-
	Total Pasivo No Corriente	40,243	2
	PATRIMONIO		
	Capital Social	1,500	0
	Aportes de Capital	400,000	19
	Resultados Acumulados	-8,521	-0
Serial	Resultado del Ejercicio	-390,044	-18
	Total Patriminio	**2,935**	**0**
	Total Pasivo y Patrimonio	**2,134,436**	**100**

TERCERIZA PERU SRL

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de Diciembre del 2019

Expresado en Soles

	ACTIVO CORRIENTE	DICIEMBRE	%
	Efectivo y Equivalente de Efectivo	637,248	24
Anexo 1	Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,612,812	61
Anexo 2	Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	1,848	0
Anexo 3	Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	2,911	0
Anexo 4	Otras Cuentas por Cobrar Terceros	120,743	5
Anexo 5	Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas	933	0
Anexo 6	Servicios y Otros Pagados por Anticipado	10,000	0
	Anticipos de Proveedores	-	-
	Activo Diferido	167,441	6
	Total Activo Corriente	**2,553,937**	**96**
	ACTIVO NO CORRIENTE		
Anexo 7	Inmueble, Maquinaria y Equipo	111,481	4
Anexo 7	Depreciación y Amortización Acumulada	-18,096	-1
	Total Activo No Corriente	**93,386**	**4**
	Total Activo	**2,647,322**	**100**

	PASIVO CORRIENTE	DICIEMBRE	%
Anexo 14	Tributos por Pagar	82,449	3
Anexo 15	Remuneraciones y Beneficios Sociales por Pagar	448,573	17
Anexo 8	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	1,295,605	49
Anexo 9	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	609,094	23
Anexo 10	Cuentas por Pagar Diversas Terceros	41,975	2
Anexo 11	Cuentas por Pagar accionistas	370,424	14
Anexo 12	Obligaciones Financieras	-	-
Anexo 13	Cuentas por Pagar Relacionadas	276,266	10
	Total Pasivo Corriente	**3,124,386**	**118**
	PASIVO NO CORRIENTE		
	Pasivo Diferido	40,243	2
	Cuentas por Pagar Diversas Terceros Largo Plazo	-	-
	Total Pasivo No Corriente	40,243	2
	PATRIMONIO		
	Capital Social	1,500	0
	Aportes de Capital	400,000	15
	Resultados Acumulados	-398,565	-15
Serial	Resultado del Ejercicio	-520,242	-20
	Total Patrimonio	**-517,307**	**-20**
	Total Pasivo y Patrimonio	**2,647,322**	**100**

- Anexo 3: Adenda a Contrato Laboral por el cambio de Modalidad Presencial a Teletrabajo

ANEXO 1

ADENDA A CONTRATO DE TRABAJO

Conste por el presente documento, la adenda al contrato de trabajo que celebran, de una parte ....., a quien en adelante se denominará EL EMPLEADOR, con RUC N° ....., con domicilio en ....., distrito de ....., provincia de ..... y departamento de .....; debidamente representado por ....., identificado con Documento Nacional de Identidad N° ....., cuyas facultades de representación figuran inscritas en la partida registral N° ..... del Registro de Personas Jurídicas de .....; y de otra parte, ..., a quien en adelante se denominará EL TRABAJADOR, identificado con *[señalar documento de identificación, por ejemplo, DNI o carné de extranjería]*, con domicilio en ....., en los términos y condiciones siguientes.

PRIMERA: ANTECEDENTES

Con fecha ..... EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR suscribieron un contrato de trabajo *[se puede colocar el tipo de contrato, por ejemplo, indefinido o sujeto a modalidad]*, a fin de que EL TRABAJADOR realice las funciones de *[especificar las funciones o tareas]* de manera presencial en el centro de trabajo de EL EMPLEADOR, ubicado en *[colocar dirección]*.

SEGUNDA: JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO DE LA MODALIDAD PRESENCIAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIO A LA DE TELETRABAJO

Conforme a lo establecido en la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2015-TR, en el marco de la prevención laboral frente a la enfermedad del Coronavirus, EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR acuerdan el cambio de la modalidad presencial de prestación de servicios por la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de preservar la seguridad y salud de EL TRABAJADOR.

El cambio de la modalidad presencial de prestación de servicios por la de teletrabajo durará *[poner un plazo de duración]*, pudiendo renovarse de acuerdo a la presencia de riesgo de contagio de la enfermedad del Coronavirus en el centro de trabajo.

EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR declaran que la presente modificación no afecta la naturaleza del vínculo laboral, ni los derechos, beneficios, categoría y demás condiciones de EL TRABAJADOR, salvo aquellos vinculados a la asistencia al centro de trabajo.

TERCERA: CONDICIONES CONTRACTUALES

a) EL EMPLEADOR / EL TRABAJADOR asume la responsabilidad de proveer los medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos a emplearse para la prestación del servicio, los cuales son los siguientes: *[especificar los medios de trabajo, por ejemplo, computadora, tablet, celular, etc.]*.

b) Las medidas de gestión y seguridad de la información derivadas del uso de los medios con que se preste el servicio bajo la modalidad de teletrabajo son las siguientes *[especificar tales medidas, por ejemplo, antivirus, antispam, copias de seguridad, control de acceso a contenido sensible, entre otras]*.

c) La jornada de EL TRABAJADOR es la siguiente [especificar la jornada de trabajo].

d) El control y supervisión de las labores de EL TRABAJADOR se realiza mediante *[de ser el caso, especificar el mecanismo, por ejemplo, reportes diarios/semanales, llamadas telefónicas, videoconferencias, etc.]*.

e) EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR se sujetan a los derechos, obligaciones y responsabilidades en materia de teletrabajo establecidos en los artículos 6, 7 y 9 del Reglamento de la Ley N° 30036, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2015-TR.

Se deja expresa constancia que las demás estipulaciones del contrato de trabajo se mantienen inalteradas y vigentes.

Suscrito y firmado en la ciudad de ....., el día ..... del mes ..... del año 20..... en dos ejemplares idénticos para constancia de las partes.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

➢ Anexo 4: Informe Global de Competitividad al 2019 – Perú

Economy Profiles

Peru

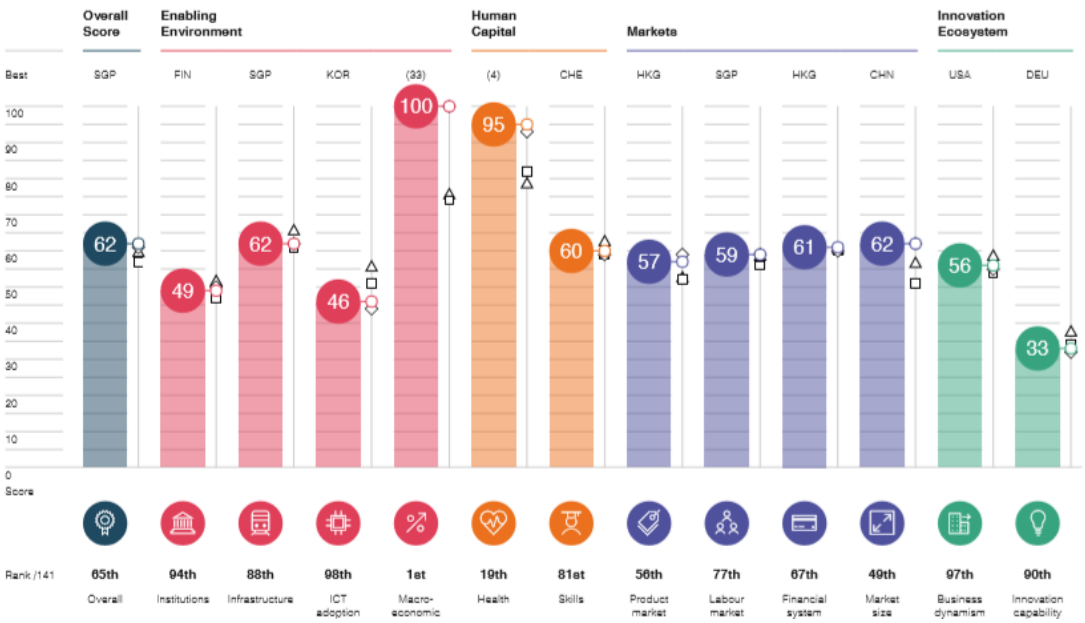
65th/141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 63rd/140

Performance Key ◇ Previous edition △ Upper-middle-income group average ☐ Latin America and the Caribbean average

Overview 2019



Selected contextual indicators

Population millions	32.2	GDP (PPP) % world GDP	0.34
GDP per capita US$	7,002.1	5-year average FDI inward flow % GDP	3.2
10-year average annual GDP growth %	4.2		

Social and environmental performance

Environmental footprint gha/capita	2.2	Global Gender Gap Index 0-1 (gender parity)	0.7
Renewable energy consumption share %	25.5	Income Gini 0 (perfect equality) -100 (perfect inequality)	43.3
Unemployment rate %	2.8		

Peru

65th/141

Index Component	Value	Score *	Rank/141	Best Performer
1st pillar: Institutions 0–100	-	**48.9** ↓	**94**	**Finland**
Security 0–100	-	**59.6** ↓	**120**	**Finland**
1.01 Organized crime 1–7 (best)	3.0	33.4 ↓	134	Finland
1.02 Homicide rate per 100,000 pop.	7.7	75.6 ↓	108	Multiple (14)
1.03 Terrorism incidence 0 (very high) -100 (no incidence)	99.1	99.1 =	92	Multiple (25)
1.04 Reliability of police services 1–7 (best)	2.8	30.2 ↑	131	Finland
Social capital 0–100	-	**49.1** ↑	**80**	**New Zealand**
1.05 Social capital 0–100 (best)	49.1	49.1 ↑	74	New Zealand
Checks and balances 0–100	-	**49.5** ↓	**64**	**Finland**
1.06 Budget transparency 0–100 (best)	73	73.0	13	Multiple (2)
1.07 Judicial independence 1–7 (best)	2.5	25.5 ↓	122	Finland
1.08 Efficiency of legal framework in challenging regulations 1–7 (best)	2.8	29.9 ↓	105	Finland
1.09 Freedom of the press 0–100 (worst)	30.2	69.8 ↑	68	Norway
Public-sector performance 0–100	-	**44.5** ↑	**98**	**Singapore**
1.10 Burden of government regulation 1–7 (best)	2.5	25.5 ↑	128	Singapore
1.11 Efficiency of legal framework in settling disputes 1–7 (best)	2.3	21.6 ↑	134	Singapore
1.12 E-Participation 0–1 (best)	0.87	86.5 =	35	Multiple (3)
Transparency 0–100	-	**35.0** ↓	**91**	**Denmark**
1.13 Incidence of corruption 0–100 (best)	35.0	35.0 ↓	91	Denmark
Property rights 0–100	-	**46.0** ↓	**95**	**Finland**
1.14 Property rights 1–7 (best)	3.5	42.4 ↓	121	Finland
1.15 Intellectual property protection 1–7 (best)	3.2	37.1 ↓	124	Finland
1.16 Quality of land administration 0–30 (best)	17.5	58.3 =	59	Multiple (5)
Corporate governance 0–100	-	**62.2** ↑	**59**	**New Zealand**
1.17 Strength of auditing and accounting standards 1–7 (best)	4.6	59.7 ↓	75	Finland
1.18 Conflict of interest regulation 0–10 (best)	7.0	70.0 =	27	Kenya
1.19 Shareholder governance 0–10 (best)	5.7	57.0 ↑	75	Kazakhstan
Future orientation of government 0–100	-	**44.9**	**108**	**Luxembourg**
1.20 Government ensuring policy stability 1–7 (best)	3.8	46.7	78	Switzerland
1.21 Government's responsiveness to change 1–7 (best)	2.8	29.9	119	Singapore
1.22 Legal framework's adaptability to digital business models 1–7 (best)	3.0	34.1	107	United States
1.23 Government long-term vision 1–7 (best)	2.9	30.9	118	Singapore
1.24 Energy efficiency regulation 0–100 (best)	32.2	32.2	74	Italy
1.25 Renewable energy regulation 0–100 (best)	51.9	51.9	66	Germany
1.26 Environment-related treaties in force count (out of 29)	23	79.3	56	Multiple (6)
2nd pillar: Infrastructure 0–100	-	**62.3** ↓	**88**	**Singapore**
Transport infrastructure 0–100	-	**42.4** ↑	**97**	**Singapore**
2.01 Road connectivity 0–100 (best)	64.0	64.0 ↑	102	Multiple (3)
2.02 Quality of road infrastructure 1–7 (best)	3.2	36.4 ↑	110	Singapore
2.03 Railroad density km/1,000 km[[2	1.4	3.6 ↓	95	Multiple (24)
2.04 Efficiency of train services 1–7 (best)	2.9	31.7 ↑	74	Japan
2.05 Airport connectivity score	76,200.0	58.2 =	50	Multiple (8)
2.06 Efficiency of air transport services 1–7 (best)	4.3	54.2 ↑	92	Singapore
2.07 Liner shipping connectivity 0–100 (best)	43.8	43.8 ↑	39	Multiple (5)
2.08 Efficiency of seaport services 1–7 (best)	3.8	47.1 ↑	84	Singapore
Utility infrastructure 0–100	-	**82.2** ↓	**79**	**Iceland**
2.09 Electricity access % of population	95.0	95.0 ↓	94	Multiple (67)
2.10 Electricity supply quality % of output	10.6	93.1 ↑	67	Multiple (10)
2.11 Exposure to unsafe drinking water % of population	18.5	83.1 ↓	77	Multiple (28)
2.12 Reliability of water supply 1–7 (best)	4.5	57.7 ↓	85	Iceland

Peru

65th/141

Index Component	Value	Score *	Rank/141	Best Performer
3rd pillar: ICT adoption 0–100	-	**45.7** ↑	**98**	**Korea, Rep.**
3.01 Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 pop.	123.8	100.0 =	53	Multiple (63)
3.02 Mobile-broadband subscriptions per 100 pop.	65.7	N/Appl.	84	United Arab Emirates
3.03 Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop.	7.3	14.7 ↑	84	Switzerland
3.04 Fibre internet subscriptions per 100 pop.	0.0	N/Appl.	103	Korea, Rep.
3.05 Internet users % of adult population	52.5	52.5 ↑	94	Qatar
4th pillar: Macroeconomic stability 0–100	-	**100.0** =	**1**	**Multiple (33)**
4.01 Inflation %	2.1	100.0 =	1	Multiple (88)
4.02 Debt dynamics 0–100 (best)	100.0	100.0 =	1	Multiple (34)
5th pillar: Health 0–100	-	**94.6** ↑	**19**	**Multiple (4)**
5.01 Healthy life expectancy years	70.3	94.6 ↑	18	Multiple (4)
6th pillar: Skills 0–100	-	**60.2** ↑	**81**	**Switzerland**
Current workforce 0–100	-	**51.6** ↓	**90**	**Switzerland**
6.01 Mean years of schooling years	9.2	61.1 ↑	76	Germany
Skills of current workforce 0–100	-	**42.1** ↓	**117**	**Switzerland**
6.02 Extent of staff training 1–7 (best)	3.3	37.6 ↓	129	Switzerland
6.03 Quality of vocational training 1–7 (best)	3.8	47.0 ↓	89	Switzerland
6.04 Skillset of graduates 1–7 (best)	3.5	42.5 ↓	110	Switzerland
6.05 Digital skills among active population 1–7 (best)	3.4	39.3 ↓	123	Finland
6.06 Ease of finding skilled employees 1–7 (best)	3.6	44.0 ↑	114	United States
Future workforce 0–100	-	**68.8** ↑	**71**	**Denmark**
6.07 School life expectancy years	14.6	81.1 ↑	62	Multiple (11)
Skills of future workforce 0–100	-	**56.6** ↑	**76**	**Denmark**
6.08 Critical thinking in teaching 1–7 (best)	2.9	31.6 ↓	113	Finland
6.09 Pupil-to-teacher ratio in primary education ratio	17.4	81.5 ↑	61	Multiple (5)
7th pillar: Product market 0–100	-	**57.1** ↓	**56**	**Hong Kong SAR**
Domestic competition 0–100	-	**47.6** ↓	**100**	**Hong Kong SAR**
7.01 Distortive effect of taxes and subsidies on competition 1–7 (best)	3.3	37.9 ↓	108	Singapore
7.02 Extent of market dominance 1–7 (best)	3.3	38.7 ↑	104	Switzerland
7.03 Competition in services 1–7 (best)	5.0	66.3 ↑	69	Hong Kong SAR
Trade openness 0–100	-	**66.5** ↓	**16**	**Singapore**
7.04 Prevalence of non-tariff barriers 1–7 (best)	4.3	55.1 ↓	82	Singapore
7.05 Trade tariffs %	1.48	90.1 ↑	34	Hong Kong SAR
7.06 Complexity of tariffs 1–7 (best)	6.0	82.7 =	65	Hong Kong SAR
7.07 Border clearance efficiency 1–5 (best)	2.5	38.2 =	85	Germany
8th pillar: Labour market 0–100	-	**59.0** ↑	**77**	**Singapore**
Flexibility 0–100	-	**56.1** ↑	**83**	**Singapore**
8.01 Redundancy costs weeks of salary	11.4	84.6 ↑	39	Multiple (8)
8.02 Hiring and firing practices 1–7 (best)	2.7	28.0 ↓	134	Hong Kong SAR
8.03 Cooperation in labour-employer relations 1–7 (best)	4.0	50.7 ↑	108	Singapore
8.04 Flexibility of wage determination 1–7 (best)	5.5	75.1 ↓	25	Estonia
8.05 Active labour market policies 1–7 (best)	2.2	20.5 ↑	120	Switzerland
8.06 Workers' rights 0-100 (best)	73.0	73.0 ↑	57	Multiple (2)
8.07 Ease of hiring foreign labour 1–7 (best)	4.1	52.2 ↓	72	Albania
8.08 Internal labour mobility 1–7 (best)	4.9	65.0 ↓	39	United States
Meritocracy and incentivization 0–100	-	**61.9** ↑	**75**	**Denmark**
8.09 Reliance on professional management 1–7 (best)	4.1	52.1 ↑	87	Finland
8.10 Pay and productivity 1–7 (best)	3.5	42.1 ↓	102	Hong Kong SAR
8.11 Ratio of wage and salaried female workers to male workers %	0.66	57.6 ↑	77	Multiple (4)
8.12 Labour tax rate %	11.0	95.8 =	34	Multiple (24)

Peru

65th/141

Index Component	Value	Score *	Rank/141	Best Performer
9th pillar: Financial system 0–100	-	**61.4** ↑	**67**	**Hong Kong SAR**
Depth 0–100	-	**38.1** ↑	**69**	**United States**
9.01 Domestic credit to private sector % GDP	43.0	45.3 ↑	82	Multiple (30)
9.02 Financing of SMEs 1–7 (best)	3.6	43.8 ↓	95	Finland
9.03 Venture capital availability 1–7 (best)	3.1	35.0 ↑	73	United States
9.04 Market capitalization % GDP	39.7	39.7 ↑	49	Multiple (15)
9.05 Insurance premium volume to GDP	1.6	27.0 ↑	70	Multiple (17)
Stability 0–100	-	**90.6** ↑	**51**	**Finland**
9.06 Soundness of banks 1–7 (best)	5.5	75.1 ↑	43	Finland
9.07 Non-performing loans % of gross total loans	4.7	91.5 ↓	73	Multiple (3)
9.08 Credit gap %	-0.7	100.0 =	1	Multiple (98)
9.09 Banks' regulatory capital ratio % of total risk-weighted assets	14.9	95.6 ↑	107	Multiple (74)
10th pillar: Market size 0–100	-	**62.2** ↑	**49**	**China**
10.01 Gross domestic product PPP $ billions	407	N/Appl.	45	China
10.02 Imports of goods and services % GDP	23.5	N/Appl.	122	Hong Kong SAR
11th pillar: Business dynamism 0–100	-	**55.8** ↑	**97**	**United States**
Administrative requirements 0–100	-	**65.6** ↑	**87**	**United States**
11.01 Cost of starting a business % of GNI per capita	9.9	95.1 ↑	81	Multiple (2)
11.02 Time to start a business days	24.5	75.9 ↑	111	New Zealand
11.03 Insolvency recovery rate cents to the dollar	29.8	32.1 ↑	90	Japan
11.04 Insolvency regulatory framework 0–16 (best)	9.5	59.4 =	69	Multiple (6)
Entrepreneurial culture 0–100	-	**46.0** ↑	**96**	**Israel**
11.05 Attitudes towards entrepreneurial risk 1–7 (best)	4.0	50.6 ↑	70	Israel
11.06 Willingness to delegate authority 1–7 (best)	4.0	50.3 ↑	104	Denmark
11.07 Growth of innovative companies 1–7 (best)	3.6	44.1 ↑	102	Israel
11.08 Companies embracing disruptive ideas 1–7 (best)	3.3	39.0 ↑	107	Israel
12th pillar: Innovation capability 0–100	-	**32.7** ↑	**90**	**Germany**
Interaction and diversity 0–100	-	**32.6** ↑	**113**	**Singapore**
12.01 Diversity of workforce 1–7 (best)	4.2	53.0 ↑	97	Singapore
12.02 State of cluster development 1–7 (best)	3.4	40.1 ↑	102	Italy
12.03 International co-inventions per million pop.	0.03	0.9 ↓	100	Multiple (5)
12.04 Multi-stakeholder collaboration 1–7 (best)	3.2	36.6 ↑	118	Israel
Research and development 0–100	-	**22.3** ↑	**88**	**Japan**
12.05 Scientific publications score	195.0	78.2 ↑	56	Multiple (9)
12.06 Patent applications per million pop.	0.27	4.5 ↑	85	Multiple (8)
12.07 R&D expenditures % GDP	0.1	4.0 ↑	106	Multiple (7)
12.08 Research institutions prominence 0–100 (best)	0.01	2.4 ↑	69	Multiple (7)
Commercialization 0–100	-	**53.8** ↑	**75**	**Luxembourg**
12.09 Buyer sophistication 1–7 (best)	3.3	38.3 ↑	90	Korea, Rep.
12.10 Trademark applications per million pop.	631.48	69.4 ↑	64	Multiple (7)

* Scores are on a 0 to 100 scale, where 100 represents the optimal situation or 'frontier'. Arrows indicate the direction of the change in score from the previous edition, if available.

Note: For detailed methodology, definitions, sources, and periods, visit http://gcr.weforum.org/

- Anexo 5: Carta de Apexo a Ministro de Comercio Exterior y Turismo.

Lima, 30 de abril de 2020

Señor Economista
Edgar Vásquez Vela
Ministro de Comercio Exterior y Turismo
Presente

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted en representación de la Asociacion Peruana de Experiencia de Cliente – APEXO, que es la entidad que desde hace 13 años representa a la gran mayoría de los Centros de Contacto (Call center) y otros servicios de BPO en nuestro país.

Por medio de la presente deseamos hacer de su conocimiento la preocupación que actualmente afecta a nuestro sector, que en condiciones normales es muy dinámico en la generación de empleo. Así, en un año promedio, las distintas compañías de call center contratamos a más de 50 mil personas, de las que el 70% son jóvenes estudiantes, para los que representamos el primer trabajo que los califica para nuevas labores.

Nuestra facturacion en condiciones normales ha generando ingresos por encima de los 500 millones de dólares anuales, de los cuales, en los actuales momentos, producto de que nos encontramos operando a la cuarta parte de nuestra capacidad instalada, tales ingresos caerían en un estimado de 50 %, arrastrando cierres inevitables de algunas empresas perjudicando la economía de miles de jóvenes estudiantes de escasos recursos económicos.

Estamos convencidos que esta lucha contra el COVID-19 necesita el compromiso de todas las partes y en esa línea es también tarea de las empresas trabajar en pro de la seguridad y salud de la ciudadanía, empezando por nuestros colaboradores. En este sentido, desde el inicio del Estado de Emergencia, los calls centers estamos operando en sedes únicamente para atender servicios de emergencia o de primera necesidad, lo cual representa a una cuarta parte de la base instalada. Esto ha significado que muchas empresas de nuestro sector hayan tenido que detener por completo sus labores, pues prestaban servicios ajenos a la emergencia. Otros, en la medida de nuestras posibilidades y con un gran esfuerzo, hemos trasladado al trabajo remoto algunos de los servicios que brindamos, cuando esto ha sido posible.

Debido al cese de la prestación de muchos de estos servicios y al grave problema de liquidez que esto conlleva, en línea con las disposiciones de las autoridades tuvimos que recurrir a medidas drásticas, tales como la no renovación de contratos temporales y, recientemente, la suspensión perfecta de labores.

Es por las razones previamente señaladas que solicitamos a su despacho ministerial, se sirva considerar la ampliación de la capacidad de operación de nuestras empresas, con el fin de reactivar el servicio a clientes del extranjero, el cual representa el 35% del volumen de trabajo y supone la reincorporación al mercado laboral de 15 mil jóvenes que actualmente se encuentran sin empleo.

Es importante resaltar que, tanto desde el gremio como desde las empresas que lo conformamos, hemos preparado protocolos de reapertura para la prevención del Covid-19 en línea con las recomendaciones y normas planteadas por las autoridades, tales como las señaladas en la Resolución Ministerial N° 239-2020.

En tal sentido, cabe destacar nuestro compromiso de que en caso de permitirse la reactivación de los servicios que solicitamos, cuidaremos que estos se desarrollen con base en el estricto cumplimiento de las normas emitidas durante el Estado de Emergencia. En esa dirección, también seguiremos impulsando la implementación de del trabajo remoto según nuestras posibilidades; así como las modificaciones de los espacios físicos de trabajo en nuestras sedes, con el fin de respetar escrupulosamente el distanciamiento social y velar por la salud de nuestros colaboradores y de sus familias.

Desde ya, Señor Ministro, me pongo a su disposición en caso se requiera de mayores alcances y/o información para sustentar nuestro pedido.

Es gracia que esperamos alcanzar, por ser de justicia

Atentamente,

Guy Fort Hurtado
Presidente

➢ Anexo 6: Encuesta de Ventas Remotas

Del total de dotación, un 27% de la dotación contesto la encuesta (461 ejecutivos)

	SI teletrabajo		NO teletrabajo		Total general
	Si contestó	No contestó	Si contestó	No contestó	
A365	233	376		159	768
KONECTA	72	28	51	95	246
SCC	79	51	26	522	678
Total general	384	455	77	776	1692

	SI teletrabajo		NO teletrabajo		Total general
	Si contestó	No contestó	Si contestó	No contestó	
A365					
Back Office		2			2
C2C Movil	20	13			33
EMPRESAS		16			16
Entel Hogar Outbound	26	16			42
LINEAS ADICIONALES	14	35			49
Migraciones	12	43			55
ONLINE PRIVADO	3	2		1	6
OUT DIGITAL		13		3	16
Portabilidad Exclusiva	58	67			125
Portabilidad IVR	36	31			67
Portabilidad Recuperados	26	29			55
S2S	1				1
Web - Movil	12	8			20
(en blanco)	25	101		155	281
KONECTA					
Back Office	3		2	1	6
CHAT C2C MOVIL		3	1	7	11
CLICK TO CALL MOVIL	5	1	6	3	15
FONOCOMPRAS HOGAR	4	1	16	2	23
FONOCOMPRAS MOVIL	2	1	3	7	13
HOGAR CROSSELLING GEO			4	6	10
PORTABILIDAD EXCLUSIVA MOVIL	56	12	14	60	142
WEB MOVIL	2	10	5	9	26
SCC					
Back Office				8	8
ENTEL CHILE				1	1
INSTRUCTOR				1	1
LINEAS ADICIONALES	18	6	10	52	86
Migraciones	17	9	8	156	190
Portabilidad Exclusiva	44	36	8	304	392
Total general	**384**	**455**	**77**	**776**	**1692**

Se homologo respuestas a escala de números.

Respuesta	Nota
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

1.- Escribe 3 palabras que describan cómo te sientes

Prueba de texto prueba Guardar

2.- Ha sido difícil equilibrar el trabajo y la vida personal en esta contingencia

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

3.- Ha existido preocupación por tratarte con respeto y cuidado durante la contingencia

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

4.- Cuentas con las herramientas, sistemas y/o tecnología necesarios para realizar nuestras labores de forma remota

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

5.- Has podido coordinarte con tu equipo de manera adecuada para el cumplimiento de tus tareas

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

6.- Tu jefatura te ha entregado objetivos o metas claras

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

7.- Tu jefatura te entrega retroalimentación permanente para el cumplimiento de dichas metas u objetivos

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

8.- Ha sido accesible y fácil coordinarte con tu jefatura en esta contingencia

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

9.- Tu jefatura confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla constantemente

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

10.- Tu jefatura ha reconocido el esfuerzo y trabajo adicional realizado durate esta contingencia

Muy en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

En términos generales y transversales a los 3 centros,

Se encuentran mejor evaluadas las preguntas:

- Cuentas con las herramientas para realizar labores de forma remota,
- Si han podido coordinarse con tu equipo de manera adecuada para el cumplimiento de tareas.

Las preguntas más bajas tienen relación,

- Preocupación por tratarte con respeto y cuidado durante la contingencia,
- Si ha sido difícil equilibrar el trabajo y la vida personal en contingencia.
- Tu jefatura ha reconocido el esfuerzo y trabajo adicional realizado durante contingencia.

	Cuentas con las herramientas, sistemas y/o tecnología necesarios para realizar nuestras labores de forma remota	Ha existido preocupación por tratarte con respeto y cuidado durante la contingencia	Ha sido accesible y fácil coordinarte con tu jefatura en esta contingencia	Ha sido difícil equilibrar el trabajo y la vida personal en esta contingencia	Has podido coordinarte con tu equipo de manera adecuada para el cumplimiento de tus tareas	Tu jefatura confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla constantemente	Tu jefatura ha reconocido el esfuerzo y trabajo adicional realizado durate esta contingencia	Tu jefatura te entrega retroalimentación permanente para el cumplimiento de dichas metas u objetivos	Tu jefatura te ha entregado objetivos o metas claras	Total general
Total general	**4,0**	**3,6**	**3,9**	**3,5**	**4,1**	**3,8**	**3,7**	**3,9**	**3,9**	**3,8**
A365	**4,1**	**3,6**	**3,9**	**3,6**	**4,1**	**3,9**	**3,7**	**3,9**	**3,8**	**3,8**
0	4,0	3,6	3,8	3,4	4,1	3,8	3,7	3,9	3,9	3,8
C2C Movil	4,1	3,7	4,0	3,6	4,2	4,1	3,7	4,0	3,9	3,9
Entel Hogar Outbound	4,1	3,7	4,1	3,9	4,0	4,1	4,1	4,4	4,4	4,1
LINEAS ADICIONALES	4,4	3,3	3,9	3,6	4,1	3,8	3,1	3,8	3,8	3,7
Migraciones	4,4	3,3	4,0	3,6	4,4	3,6	3,4	3,8	4,1	3,8
ONLINE PRIVADO	3,7	3,3	3,3	2,7	3,3	3,7	3,3	3,3	2,3	3,2
Portabilidad Exclusiva	4,1	3,7	4,0	3,4	4,1	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9
Portabilidad IVR	4,0	3,8	3,9	3,9	4,1	3,8	3,7	3,8	3,2	3,8
Portabilidad Recuperados	4,3	3,7	3,6	3,5	3,9	3,7	3,1	3,5	3,3	3,6
S2S	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,9
Web - Movil	4,1	3,7	4,2	3,4	4,3	4,3	4,0	4,2	4,2	4,0
KONECTA	**3,8**	**3,6**	**4,0**	**3,6**	**4,1**	**3,7**	**3,9**	**4,0**	**3,9**	**3,8**
BACK OFFICE	3,6	4,0	3,8	3,6	4,0	3,6	3,8	4,0	4,0	3,8
CHAT C2C MOVIL	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	3,1
CLICK TO CALL MOVIL	3,7	3,4	3,7	3,6	3,8	2,7	3,0	3,2	3,3	3,4
FONOCOMPRAS HOGAR	3,0	4,1	4,0	3,5	3,9	4,0	3,8	3,7	3,5	3,7
FONOCOMPRAS MOVIL	4,4	4,2	4,8	4,2	4,6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,6
HOGAR CROSSELLING GEO	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
PORTABILIDAD EXCLUSIVA MOVIL	4,0	3,3	4,0	3,6	4,2	3,6	4,1	4,1	4,1	3,9
WEB MOVIL	4,1	4,0	4,3	3,9	4,1	3,9	4,0	4,3	4,3	4,1
SCC	**4,0**	**3,6**	**3,9**	**3,3**	**4,1**	**3,8**	**3,6**	**3,8**	**3,9**	**3,8**
LINEAS ADICIONALES	3,6	3,9	3,7	3,7	3,9	3,6	3,7	3,8	3,8	3,7
Migraciones	4,2	3,5	3,9	3,1	4,2	4,1	3,6	3,9	3,8	3,8
Portabilidad Exclusiva	4,1	3,6	4,1	3,3	4,1	3,7	3,6	3,8	4,0	3,8

Con respecto a las preguntas abiertas llama la atención,

MAL POR QUE SIENTO QUE SOLO NOS HAN EXIGIDO VENTAS PERO NO HAN VISTO QUE TRABAJAR EN CASA NO ES IGUAL YA QUE SOMOS MADRES Y TAMBIEN TENEMOS RESPONSABILIDADES HAY MUCHAS MADRES QUE ESTAN SOLAS Y NO NOS HAN AYUDADO EN ESTOS MOMENTOS TAN DIFICILES QUE PASAMOS GRQCIA POR PREGUNTAR SIENTO AHORA SI NOS TIENEN EN CUENTA (A365)

me entregaron las herramientas 13 días después que a otros compañeros y no nos consideraron con menos ventas para la comisión de parte de los supervisores dijeron que no se iba a considerar (A365)

Bien, en realidad el trabajar a pesar de las circunstancias, me hace estar muy agradecida con la empresa. Sin embargo, si quisiera que tomen en cuenta que las exigencias solicitadas en el número de ventas e indicadores se hace más difícil por las circunstancias que atraviesa Chile. (Scc)

insatisfecho, incomodo no pagan completo (Konecta)