



## ADMINISTRAÇÃO DE CALL-CENTER ANTE EXIGÊNCIAS DEL CONSUMIDOR

**Istvan Karoly Kasznar**

### RESUMEN

Este artículo muestra la creciente importancia asumida por los call-centers, como entidades que ayudan a comunicar con presteza, rapidez y grande eficiencia, informaciones y dados através de un canal de doble sentido. Tanto el consumidor, quanto el supridor de servicios ganan con el uso de call-centers, en un juego de alianzas del tipo gana-gana. Son expuestas las ventajas y desventajas del uso y aprovechamiento de call-centers, tanto por clientes, quanto por empresários. Y se presentan las oportunidades estratégicas para la adecuada comprensión de la relevancia de los call-centres y de su futuro, en la lógica y dinâmica organizacional. Además, dados y levantamientos ilustran el perfil y la razon de ser de las consultas a call-centers.

**Palabras-llave:** Call-Center. Administración. Ventajas. Desventajas. Oportunidades estratégicas. Tipos. Perfil del usuáριο. Clientes. Consumidor. Dados. Información. Tecnologia de la información.

### RESUMO

Este artigo mostra a crescente importância assumida pelos call-centers, como entidades que ajudam a comunicar com presteza, rapidez e grande eficiência, informações e dados através de um canal de dupla direção e sentido. Tanto o consumidor, quanto o supridor de serviços ganham com a utilização e obtenção de dados e informações de call-centers, nesta Era da Tecnologia da Informação, num jogo de alianças do tipo ganha-ganha. São mostradas as vantagens e desvantagens do uso e aproveitamento de call-centers, tanto por clientes, quanto por empresários. E são apresentadas as oportunidades estratégicas para a adequada compreensão da relevância dos call-centers e de seu futuro, considerada a lógica e a dinâmica organizacionais. Ademais, dados e levantamientos ilustram o perfil e a razão de ser das consultas aos call-centers, pelos consumidores e usuários.

**Palavras-chave:** Call-Center. Administração. Vantagens. Desvantagens. Oportunidades estratégicas. Tipos. Perfil do usuáριο. Clientes. Consumidor. Dados. Informação. Tecnologia da informação.

## **ANTECEDENTES**

Hasta mediados de los años 1970, solía ser común telefonar de manera desordenada, sin dirección necesariamente adecuada y cierta, a las empresas, a la busca de informaciones, datos y correcciones de rumbo en lo que dice respecto a compras y ventas de mercancías, servicios diversos y dinero.

Eran relativamente pocas las empresas que tenían una central de atendimento al cliente y el sistema de defensa de los derechos del consumidor apenas engataba en América Latina.

Dado el hecho que se desea entregar y administrar al consumidor un producto o servicio adecuado, que no tenga problemas, que no sea estropeado, que no presente amenazas a la salud y a la seguridad humana y que portanto sea entregado con lisura plena y error zero, las empresas se concientizaron cada vez más de la importancia de acertar y acompañar correctamente lo que sucede con el bien que es vendido y con el consumidor.

A lo largo de los años 70,80 y 90, y naturalmente en este tercer milenio, el consumidor vivió en el medio de formidables y gigantescas transformaciones en el mundo, con efectos notables especialmente en las áreas de la educación de base – cada vez más democratizada; de las telecomunicaciones – ofrecidas en nivel agregado e individual a precios menores y en variedades cada vez mayores; y de la información, propagada con facilidad por la internet y una red de microcomputadores y lap-tops que invadieron las residencias, empresas e instituciones en general.

De esta forma, se viabilizó una série de importantes servicios, que aumentaron el consumo, la efectividad de las ventas y facilitaron la comunicación alternativa, no tradicionalmente física, con deslocamientos a lugares específicos, junto al consumidor.

Es en este plan y espacio, que emergió el Call-Center, un sistema de comunicación, que mediante llamadas, sea del consumidor, sea del ofertante de productos y servicios, acerca la demanda de la producción, y dá una nueva tonalidad y elevada calificación al proceso de atendimento, de ventas y de acompañamiento de la realidad del consumidor em estos últimos 40 años.

Ciertamente, el Call-Center vino para quedar y sofisticarse.

Por tratarse de una forma moderna de comunicación y de interacción con el consumidor, solicita de sus administradores conocimiento, agilidad, movilidad y trabajo atento. Cada persona desea obtener la información correcta en detalles, al paso que el conjunto de los solicitantes puede llegar diariamente a pedir dezenas de millones de informaciones y datos. Esto requiere una actividad planeada, organizada y capaz, para dar satisfacción a todos.

Nuestro objetivo en este artículo es el de analizar y debater el Call-Center moderno, sus ventajas y desventajas, así como las oportunidades estratégicas que él abre a las corporaciones y empresas, así como a su cuerpo dirigente, para acercarse, mantenerse y verse conquistador nuevo de clientes en un mercado cada vez más competitivo y internacionalizado.

## **INTRODUCCIÓN**

El Call-Center o centro de llamada, es una institución presente e marcante, en el mundo empresarial moderno, y en el contexto del atendimento al consumidor. Al atender los clientes

y sus necesidades básicas, fundamentales, permite que con rapidez y eficiencia se casen los intereses de compradores y vendedores, de clientes y ofertantes.

Al utilizar mecanismos modernos oriundos de una tecnología de telecomunicaciones que está en plena y veloz transformación, el Call-Center entra en las casas, los ambientes de trabajo, las unidades de ventas y en el corazón de las directorías de Marketing y de Relaciones Públicas de las empresas, consagrando un método de solucionar problemas y de satisfacer demandas de los tiempos modernos.

La facilidad ofrecida por el teléfono fijo y sin hilo; la comodidad dada por lap-tops wireless que se conectan a centrales de atendimento a millares de kilometros de distancia y la comodidad de anotar novedades, transacciones y servicios plurales de donde sea, transforma el Call-Center en un órgano esencial para acercarse y estar próximo del cliente, a costos bajos y con excelente grado de comunicabilidad.

Por estas razones, es importante conocer el significado, la abrangencia, las ventajas de tener o no, las oportunidades estratégicas de abrir o no, un Call-Center, especialmente en el caso de grandes empresas, que lidan con una multitud de clientes.

A seguir, discurriremos sobre estos asuntos, mostrando la real y creciente importancia asumida por los call-centers mundo afuera. Ellos están definitivamente adoptados en las estructuras y arquitecturas empresariales de atendimento a los clientes.

Y en la medida en que las tecnologías se sofistican, su importancia crece.

### **CALL-CENTER: DEFINICIÓN; ABRANGENCIA; RESPONSABILIDADES**

Literalmente, el término Call-Center significa Centro de Llamada. Esto es, corresponde al local central que el consumidor llama, para obtener atención, apoyo, instrucción, información, acuerdo, desacuerdo y otros servicios, en una o más demandas que apesente.

Lo que caracteriza el Call-Center es el uso de una o más tecnologías de telecomunicación y comunicación, que permiten evitar el acto de deslocar de un espacio geográfico para otro, sea los consumidores, sea los proveedores de bienes y de servicios.

De esta manera, con la utilización de espacios útiles de oficinas que concentran aparatos compuestos por computadores poderosos centralizados; plataformas integradas de microcomputadores; redes de telefonía; redes de FAX; redes de radio de alta y baja frecuencia; sistemas de receptación y envío de e-mails; y afines, los proveedores ofrecen llamadas hechas por los clientes, para resolver y encaminar sus asuntos, así como por via inversa permiten al productor que este también desarrolle sus comunicaciones con el consumidor.

El Call-Center ofrece varios elementos importantes al gestor de negocios. Vale destacar que en un local, se concentran las acciones de atendimento a clientes, lo que permite conocer sus pedidos y ansias con rapidez y precision. Luego, se puede responder con mayor rapidez a las demandas, en la busca de la mayor satisfacci3n del consumidor.

La noci3n de centro trae consigo la caracterizaci3n de núcleo, de local importante y representativo. De esta forma, un segundo elemento importante del Call-Center es el de traer para sí, concentrar en un único punto, cierto tipo de atendimento o de oferta. Como el cuerpo dirigente, los responsables por decisiones, se encuentran necesariamente en centros, esto

implica en que la tomada de decisiones a favor de la empresa y del consumidor es más rápida. Tiene menos barreras, y esto significa mayor eficiencia en el proceso decisório, con la asunción de menores riesgos de ocurrencia de equívocos.

En vez de diseminar fuerzas, de crear múltiples células de atendimento al cliente, lo que inmoviliza más y crea costos más altos, un centro unifica esfuerzos. Luego, el centro crea escalas, con la formación de una estructura de porte más significativa, y entre ellas economías de escala. Para los gestores, este es el tercer factor relevante: se economiza, luego, se aumentan las márgenes y los proventos.

Uno de los puntos fuertes de un Call-Center reside en su abrangência. Puede estar localizado y concentrado en un único punto y espacio geográfico, que según el interés de sus gestores podrá atender y extenderse conforme la red de tecnología y de contratos de uso de telecomunicaciones que se haga disponible.

Conforme muestra el quadro I anexo a seguir, se pueden montar y classificar los Call-Centers de diversas formas, según la abrangencia y la forma de atendimento.

Grandes corporaciones transnacionales que tienen una red internacional de atendimento al pormenor son capaces de tener una central en la capital de un país, digamos Buenos Aires, y a partir de ella atienden todas las ciudades y capitales de la América Latina. Para cartones de crédito y acompañamiento de la evolución de las cuentas de sus clientes, el American Express – AMEX utiliza un modelo de este tipo.

En ocasiones bien más comunes, corporaciones líderes locales en un país, suelen tener el Call-Center en su país de origen, para atender una población local y nacional. Este es el caso típico de grandes bancos, como Bradesco, Itaú y Unibanco, en Brasil, cuyo interés mayor es local, aunque ya estén practicando movimientos de instalación de agencias bancárias en grandes urbes latino-americanas y comprando bancos locales menores, en la busca de una capilarización adecuada y más ancha.

Los gobiernos y las estructuras de Estado usan los Call-Centers con creciente ímpetu, puesto que inúmeros servicios, especialmente en las áreas de la seguridad pública (policiamiento; cuerpo de bomberos; fuerza civil para atender cataclismas y accidentes de la naturaleza); de la salud (informaciones sobre clínicas; hospitales; internaciones o tratos y campañas de vacunación, por ejemplo); y de la área fiscal (declaración del impuesto de renda anual de las personas físicas y jurídicas), entre otros, solicitan respuestas múltiples para millones de habitantes, clientes o usuários.

Los casos anteriormente enumerados en el espectro público pueden ser federales – abranjen toda la nación; estaduais – abranjen un Estado de la Unión; municipales, provinciales o distritales – abranjen a municipios, provincias o distritos, en un grado de amplitud que parte de una unidad mayor, la nación, hasta una unidad menor, el distrito, donde vive o se localiza una parte más limitada y avaliable de la población.

El Call-Center privado tiende a ser usado para crear, mantener y extender la relación comercial y de atendimento de necesidades del cliente. Así como puede ayudar en la creación de relaciones; en las ventas; en la abertura de cuentas o en la manutención de relaciones, el Call-Center al hacerse presente en la vida del cliente prolonga la relación.

Esto ayuda a mantener contacto y evitar el ostracismo, el olvido y la sensación del comodismo

de una victoria de ventas ya ocurridas.

Lo relevante es que el Call-Center mantiene la llama de la relación comercial abierta. Como se dice en ventas, la primera de ellas es la más fácil, la más difícil es la continuidad de las ventas.

El Call-Center público raras veces se destina a la firme y apasionada venta y comercialización de bienes y servicios al consumidor. En su grande mayoría, sirve para atender el público, la población, en sus necesidades de provimientto de educación, orientación, información y optimización de la vida en comunidad. La meta es sobretodo de esclarecimiento a la población, para que sepa lo que hazer, y como, en relación a un assunto relevante.

De esta forma, el Call-Center fortalece la acción de los gestores públicos em políticas públicas, al momento en que tienen consigo un ancho y poderoso instrumento de contacto con la población.

El quadro a seguir apresenta una clasificación de los call-centers por tipo. Su abrangencia puede ser internacional o nacional. Su grado de atendimento y influencia conforme depicta la sección "en el país", puede ser macroregional; estadual; municipal; provincial; distrital; o por zonas.

Su amplitud envuelve la función privada, destinada principalmente a la óptica comercial y del lucro; y la función pública, destinada sobretodo a la información y la creación del beneficio público.

#### Tipo de Call-Center

	Clasificación y tipología de Call-Center	Quanto al objetivo - meta
<b>geopolítica</b>	<b>Quanto al grado de abrangencia</b>	<b>Call-Center privado</b> comercial ventas atendimento de dudas al consumidor atendimento de solicitudes recall de productos com defecto orientación - enseñanza otros
	federal estadual municipal provincial distrital zonal-administrativa	
<b>em el país</b>	nacional macroregional estadual municipal provincial distrital zonal-administrativa	<b>Call-Center público - de gobierno</b> comercial ventas atendimento de dudas al consumidor atendimento de solicitudes recall de productos com defecto orientación - enseñanza esclarecimiento público questiones prementes, urgentes, graves registro y oficialización otros
<b>mundial</b>	globalizado transcontinental e intercontinental continental nacional e internacional	

#### CALL-CENTER: VENTAJAS Y DESVANTAJAS BAJO LA ÓPTICA DEL CONSUMIDOR Y LA VISIÓN EMPRESARIAL

En las empresas, organizaciones e instituciones, es común preguntarse quando vale la pena hazer, montar y administrar un Call-Center.

A priori, es difícil establecer una fórmula mágica, única y consagrada para esta pregunta. Hay otras soluciones, anteriores a la creación propia de un Call-Center, que merecen evaluación. Por ejemplo, es posible tercerizar el servicio de contactos y de comunicaciones hecho por un Call-Center. De ahí decorre que las empresas pueden adoptar modelos alocativos y desarrollistas del tipo step-by-step, o stepwise, literalmente traducible como paso a paso, tal y cual una subida gradual a lo largo de una escalera.

Existen contodo dos momentos claros, irremediables, en los cuales se dá visiblemente la necesidad estratégica de tener, mantener, montar, contruir y tomer pose como una propiedad, de un Call-Center.

El primer momento o caso ocurre quando una empresa establece como servicio y razón de ser, misión y meta de existencia, el acto de comunicarse macizamente con el grande público, con un Call-Center. Este es el caso más evidente y fácil de identificar.

El segundo momento sucede quando una empresa de porte, normalmente grande y con enorme cantidad de relaciones y de comunicaciones activas, diárias, al vivo, con el grande público, por telefonía, FAX, TELEX y microcomputación que ofrece internet, percibe que necesita crear o su próprio Call-Center, o alquilar los servicios de uno.

En el primer caso, la empresa tendrá que montar una infraestructura de atendimento própria y arcar con los costos. Esto es sobretodo bueno en el sector servicios, si la empresa y susgestores quieren controlar relaciones con el mercado y los clientes.

En el segundo caso, la empresa prescinde de infraestructura y no se inmoviliza. Paga una tasa mensual o el valor equivalente a un alquiler, por servicios prestados. Em ciertos contratos, los pagos son por pulso atendido o hecho; en otros, son por cumplimiento de metas y resultados; y en terceros casos son una tasa fija, basada en una estimativa média de acciones y de movimientos hechos en el campo del atendimento, de la comercialización, y de la obrección de resultados econômico-financieros, a lo largo del tiempo.

Los dos quadros descriptivos que hemos montado a seguir muestran las ventajas y las desventajas de tener y construir un Call-Center, bajo la óptica del consumidor – demanda; y la óptica de la empresa o corporación – oferta.

Efectivamente, al desarrollar una relación con una empresa vendedora de bienes materiales o prestadora de servicios, el consumidor tiene en perspectiva vários factores de relacionamento. Entre ellos se destacan el hecho de que la globalización permite que un producto o servicio sea transacionado y entregado de distancias crecientes; aumentó la diversidad y la cantidad de productos y servicios; la sofisticación y la complejidad de lo que se vende aumento – multiuso, 3 en 1; y los bienes durables alcanzan vidas útiles de 10, 20 o más años, como residencias y maquinario, lo que exige manutención y atendimento contractual de las garantías.

El cliente desea entonces recibir bienes y servicios de calidad; a buen precio; sin estropeos y con facilidad de comprensión de aprovechamiento y uso. Al menor señal de inadecuabilidad, quiere recibir instrucciones, orientaciones, el producto cambiado o el dinero de vuelta. En este ambiente surge el Call-Center, como un canal de comunicación bilateral, que resuelve y da satisfacción al consumidor.

Por otro lado, el productor se preocupa con cuestiones fundamentales de suprimiento, como la optimización y la adecuación de la cadena de suprimiento y a lo largo de ella, especialmente

al final de la línea de producción, con bienes y servicios ya completados, con la entrega y el acompañamiento del cliente.

Al productor – vendedor – distribuidor de bienes o servicios en grandes cantidades, al pormenor, interesa tener un ancho canal de comunicación con el mercado, luego, con los consumidores. Entre las ventajas que el Call-Center le ofrece, se elencan: estar cerca del cliente, por más tiempo, en el día a día; tener un contacto directo, más firme, más sincero, que permite la comprensión de las verdaderas demandas del cliente y de sus auténticas necesidades; alcanzar a todos o muchos de una forma padronizada, democratizada, sin discriminaciones; atender por necesidad identificada por el propio cliente, en la base de la filosofía francesa de “repondez à la demande”; y crear economías de escala, luego poder reducir costos de manutención y costos de transacción.

Los cuadros suman estas percepciones y ofrecen una visión en conjunto, sistematizada, del asunto.

Las responsabilidades del administrador de Call Center, en lo que se refiere a la entrega y presentación de datos e informaciones, puede ser sintetizada como sigue:

- a) Coordinar el recibimiento y la inserción de datos adecuadamente, en la Central del Call Center, mediante Tecnología de la Información;
- b) Seleccionar y filtrar los datos, para que tengan firmeza, coherencia y representen verdades;
- c) Disponer de datos e informaciones con facilidad, para que se transporten y envíen con facilidad; y
- d) Disponer de equipos de trabajo con calificación, para que se haga la entrega a los clientes en condiciones de calidad adecuadas y satisfactorias.

### **Ventajas y desventajas del uso del Sistema de Atendimento Call Center.**

## Óptica del consumidor

Ventajas	Desventajas
Rapidez y objetividad: el atendimento es inmediato. Hay poca o mínima espera.	Ciertos servicios básicos pueden no hacer parte del menu de atendimento. Uma recusa de pagamento em um estabelecimento lejano, por ejemplo, puede llevar horas o dias para ser desbloqueado, lo que causa constringimientos al consumidor.
Existe una padronización, que permite um atendimento básico, de temas triviales, em la hora, ipso-facto.	
Se dispone de dirección y contacto preciso, objetivo, com linea telefónica claramente dedicada al asunto de atendimento.	El atendiente sólo sabe responder y acertar cuestiones básicas. Si algun pedido nuevo surge, el atendiente se pierde y no encuentra solución.
El sistema de atendimento ya está preparado, listo, para atender por asunto, com lo que ramifica el atendimento. Esto facilita el contacto del cliente.	Caso el atendiente no sepa atender uma pregunta, es capaz de dejar al cliente colgado al teléfono por um largo rato, lo que es costoso para atendiente y atendido. Y peor, hay el atendiente mal entrenado, estresado, que descuelga el teléfono em la cara del cliente.
Atendientes previamente entrenados y instruidos son responsables por atender, programar, solucionar o desbloquear asuntos y cartones, lo que a más de rapidez, permite que el cliente economize em tiempo al no tener que desplazarse, yendo a agencias o centrales de atendimento.	Por haber um sistema padrón de atendimento, básico, dos dirigentes de la empresa se resguardan. El contacto com ellos se queda mucho más difícil. Surge uma distancia mayor entre clientes y cuerpos dirigentes. Estos, talvez más insensibles, sienten los clientes más de lejos.
El consumidor sabe lo que está incluido em um conjunto de servicios y a que precio.	Muchos asuntos no se resuelven. Crece la desilusión.

## Ventajas y desventajas del uso del Sistema de Atendimento Call Center.

### Óptica del productor - empresário.

Ventajas	Desventajas
Mediante el Call Center, es posible atender um grande número de clientes, com personas entrenadas a funciones específicas, por tiempo continuo. Esto crea uma economia de escala, que reduce los costos médios del atendimento y dada la misma tasa de servicio aumenta las márgenes de lucro.	Ofertas de atendimento a costo zero para el cliente, del tipo <i>dial 0800</i> , tienen el inconveniente de dejar uma ventana abierta para el gasto descontrolado, a menos que haya um acuerdo de limitación de charlas y notificaciones; y se haga um acuerdo com el proveedor de líneas telefónicas.
Se amplia y democratiza el atendimento. Grande número de personas puede ser atendida em el mismo dia y al mismo tiempo.	Um cierto perfil de cliente se acostumbra a reclamar de cualquier cosa, llenando y sobrecargando los atendientes de trabajo, lo que disminuye la productividad de estos y aumenta los costos empresariales.
Se viabiliza la creación y oferta de productos y servicios de masa, que necesitan de atendimento personalizado.	El cliente espera um poco de todo del atendimento a distancia. Si no es bien informado y atendido, es capaz de sentirse frustrado y pasa a reclamar de otras formas.
Se comprueba a las autoridades y al programa de defensa del consumidor la existencia de um atendimento cuidadoso y permanente al consumidor.	El atendimento parcial, no realizado o mal hecho, puede dejar el cliente enojado, a veces com rabia y odio, y entences pasa él a usar expedientes más radicales em la busca de solución para sus problemas. Entre ellos, procesa jurídicamente la empresa; se vá a la mídia y imprensa, donde da entrevistas y escribe artículos que pueden ser demolidores para la imagen de la empresa.
Se descubren rápidamente problemas como de fraudes; sistemas operacionales; transferencias de recursos y afines. Com esto, es posible resolver problemas más rápidamente.	Los clientes se sienten iguales. Desaparece la sensación de ser <i>VIP - very important people</i> .
Se crea um efecto-transferencia: al ofrecer soluciones al cliente, cabe a este activarlas, porque caso no las utilize, esto quiere decir que no sufre problemas. Gana la pró-actividad.	



## **OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DE LOS CALL-CENTERS: JUSTIFICATIVAS PARA SUA EVOLUCIÓN POSITIVA**

En la medida en que se vive en una sociedad de masas, surgen imperativamente necesidades empresariales de atendimento al público con un sistema padronizado, que sea homogéneo y similar para todos.

El planeta tierra registró una población de 6,675 billones de habitantes en el año 2006, de los cuales el 71% o 4,658 billones hace parte del “mercado de consumo”. En Brasil, el país más poblado de América Latina en el criterio de población absoluta, se registró el mismo año una población de 186 millones de habitantes. De estos, según el INPES – IPEA y el CES – FGV, están abajo de la línea de pobreza 18% de los brasileños, o aproximadamente 38 millones de personas. Estas auferen menos de medio salario mínimo mensual, o US\$ 255,86.

Los demás habitantes están “arriba de la línea de pobreza”, luego hacen un consumo y se mueven en el mercado, mostrando sus gustos, hábitos, preferencias y exigencias.

Atender a esos 148 millones de ciudadanos bajo la presión de una economía que crece a los 5,5% al año entre 2006/2007, con renovación de perspectivas semejantes para más un bienio, es un gran desafío.

Lo mismo se pasa en sociedades que pueden tener menos habitantes, y que contodo han recuperado la capacidad de crecer recientemente, en América Latina. Este es el caso de la República Argentina, que redujo para pequeño monte su deuda externa y se fortalece con la unión aduanera en el ámbito del MERCOSUR. Sus tasas de crecimiento entre 2006/2007 alcanzaron medias anuales de 7,5%, con buenas perspectivas para el futuro prójimo. En el

Peru, que en abril 2008, recibió un investment grade, la población siente los efectos del combate anti-inflacionário por seis años, que le faculta el consumo y la lleva a multiplicar la demanda al pormenor a tasas de 12% al año.

Estos hechos, que muestran una nueva y reciente faceta en economías y sociedades de la América del Sur, ocurridas bien después de los ajustes macroeconómicos ejemplares y bien sucedidos en Chile a partir de los años 1980 y hasta hoy día, denominandolo el “Tigre de las Américas”, significan que las empresas locales necesitan atender cada vez más gente.

Estos son tanto los antiguos y tradicionales clientes, quanto los clientes nuevos.

Surge en la dinámica del proceso de atendimento de consumidores una dupla necesidad, concomitante y sobrepuesta: la de atender los clientes ya existentes, incorporados al mercado y que aseguran los ingresos, con al mismo tiempo la exigencia de crecer con la conquista de nuevos clientes.

El aumento quantitativo de clientes lleva necesariamente a la busca y encuentro de nuevas soluciones gerenciales, de administración y de relacionamiento con clientes, miembros de canales de ventas y agentes de atendimento al consumidor.

En este ambiente, naturalmente surge como efectivo y necesario el Call-Center. Este tiene algunos atributos que merecen consideración, y que desembocan en las caracterizaciones hechas mediante el quadro que se ha juntado a esta sección, a saber:

-El Call-Center permite contactos rápidos, de inúmeras localidades en un mismo territorio nacional, para el processo de transmisión de datos y informaciones, lo que permite la

autorización, la recusa y la optimización variada de las necesidades del consumidor;

-El Call-Center tiene memoria, puesto que es capaz de registrar mensajes. Esto significa que se puede dar un apoyo por más tiempo al consumidor y ciertas decisiones pueden ser más complejas;

-El Call-Center puede alertar los clientes sobre compras sospechas, actitudes de compras inusuales y otras, que si no impiden sus acciones normales y nuevas, dan mayor seguridad a las compras, luego aumentan la seguridad general del comercio y de la industria, en un país; y

-La calificación del proceso mercantil permite una expansión agregada mayor de ventas de bienes y servicios, lo que acelera la economía real, crea empleos y rinde más impuestos al gobierno, que puede hacer más inversiones sociales y en infra-estructura, así como definir con mejor precisión los registros positivos de los negativos.

### **Mapa de oportunidades estratégicas creadas por la adopción de un Call Center en una empresa, o al ser contratado o tercerizado el servicio propuesto por Call-Centers.**

<b>Identificación de la Oportunidad Estratégica en el Negocio - IOEN.</b>
Se puede llamar más gente, luego tanto clientes efectivos, cuanto clientes potenciales y prospectivos, lo que capacita a una mayor conquista de mercado. Se puede ambicionar un mayor "market - share" mercadológico.
En una dada estructura inmobiliaria, tecnológica, operacional y de comunicaciones, en la cual se encuentra radicada la figura física del Call-Center, se pueden recibir más atendimientos a clientes efectivos y potenciales, lo que significa mejor uso de los recursos. Se aprovecha la oferta activa y la llegada de clientes en el mismo medio y canal de distribución, lo que reduce los costos y significa mayor racionalización en el uso de los factores de producción.
Mediante un Call-Center bien organizado y programado, campañas de contactación a clientes potenciales son más abarcativas, mejor entendidas por los equipos de contacto y permiten mayor efectividad. La probabilidad de alcanzar buenos resultados comerciales, mercadológicos y financieros aumenta.
El Call-Center, al ser anunciado al grande público, ejerce un poder de atracción adicional, de clientes potenciales. Es grande la posibilidad de que más clientes nuevos, hasta siquiera identificados por el departamento de marketing, aparezcan, y se transformen en nuevos clientes.
El Call-Center, al atender continuamente al cliente, crea una ventana de oportunidades comerciales y un contacto en régimen permanente. El cliente se siente amparado y esto le rinde confort. La sensación de soledad, de abandono, de no saber si ocurre un problema o una duda negocial a quien dirigirse, desaparece o es amainada. Esto no significa la solución de todos los problemas. Contodo, representa un paso firme para el atendimento adecuado padronizado de la población de clientes, en un mundo cada vez más globalizado y informatizado.
El Call-Center trabaja con tecnología moderna, en consonancia con el consumidor moderno. Este aporta a sus residencias y espacios de trabajo - oficinas equipamientos de punta, como computadoras, lap-tops, ipods, radios y afines, lo que implica en la necesidad empresarial de motivar, incentivar y acompañar el progreso tecnológico de sus propios clientes.
El Call-Center atiende mejor al conjunto de cinco preguntas básicas del cliente, que es orientado conforme el caso a un ramo, en el canal de comunicación principal. Las preguntas son: el qué (objeto); con quién (ramo de canal, por asunto principal); como se resuelve (forma); quando (periodo de tiempo); donde (lugar, espacio geográfico).

### **EL PERFIL DEL USUARIO DE CALL-CENTER: ESTÁTICA Y DINÁMICA**

A lo largo del tiempo, el perfil del consumidor cambia.

Numerosos factores promueven este cambio en una sociedad.

Fundamentalmente, el consumidor es movido por intereses inmediatistas propios. Al telefonar o internetar un Call-Center, su propulsión comunicacional se da por causa de necesidades, tales y cuales la retirada de dudas; la presentación de órdenes de compra, transferencia, venta y afines; el arreglo de problemas personales o otros, provocados por equívocos de la propia red de asistencia; y por otros elementos de relevancia tónica y menor.

De esta manera, la llamada al Call-Center puede o no ser asociada a la definición de un consumidor típico. Según la circunstancia, el momento, la situación, un mismo agente puede

ser un consumidor, un usuario, o un curioso.

Esto es muy relevante, puesto que crea diferencias en el trato debido por los atendientes y los gerentes del Call-Center. Si estos entienden que hay sujetos con intereses diferenciados en el proceso comunicacional con un Call-Center, pueden darle más dinamización en el atendimento y las probabilidades de dejar los sujetos atendidos y satisfechos aumentará.

El consumidor clásico, por la definición Marshalliana, es movido por gustos; preferencias; factores culturales; efectos de imitación; precio del producto; precios de los bienes sustitutos; grado de satisfacción en el consumo; y grado de punición (legalidad) del bien.

Conforme su renda, su capacidad de consumo, este personaje es el más importante al call-center, portanto necesita ser identificado con presteza, pues crea y hace circular renda. Es el comprista, el alquilador de servicios y se mueve en la plataforma de atendimento con capacidad de pagar. Es este el que sostiene la estructura de costos del Call-Center.

El cliente potencial ya puede operar de otra manera. Le interesa la información; la obtención de datos y de caracterizaciones, para tomar una posición. Atender este personaje es imprescindible, porque es capaz de comprar y entonces crea renda a la operadora de Call-Center.

Un curioso, puede no dar relevancia a la demanda, no se busca un estímulo consumista, talvez desee apenas una información y un pasatiempo. Ese perfil de persona es deletério al Call-Center, puesto que lo usa; lo aprovecha; se divierte con él; y al fin no dá respuesta positiva de consumo. Se trata del "negative free rider", que crea costo em estructuras de atendimento y no provee rendas.

El "positive free rider", aunque no se transforme en cliente, puede en el futuro quedarse cliente y hay posibilidad que use informaciones para comparar un supridor, com otro. No está fuera del mercado. Apenas usa servicios ajenos al suyo, para definir y tomar posiciones con acuidad más elevada.

Perfil del cliente de Call-Center comercial em empresas seleccionadas de Brasil.

**Valores médios ponderados. Año 2007, mês de diciembre, de pico comercial.**

Número	Variable	Valor
1	Clase A - renda mensal - > 3500,00 euros	12,78%
2	Clase B - renda mensal - entre 3500,00 y 1500,00 euros	23,19%
3	Clase C - renda mensal - entre 500,00 y 1500,00 euros	48,21%
4	Clase D - renda mensal - entre 250,00 y 500,00 euros	15,82%
5	Tiempo médio de atendimento - llamada del cliente.	5,38 minutos
6	Tiempo médio de atendimento - llamada del prestador de servicio.	14,85 minutos
7	Número médio de llamadas al mês / cliente.	3,86
8	Número médio de llamadas al mês / prestador de servicio.	1,31
9	Motivo de la llamada: obtención de información.	36,42%
10	Motivo de la llamada: consulta sobre precios, tasas de interés y afines.	24,69%
11	Motivo de la llamada: contratos.	4,47%
12	Motivo de la llamada: campaña promocional.	3,38%
13	Motivo de la llamada: ajuste de cuentas.	4,93%
14	Motivo de la llamada: permisión o recusa de compra.	25,81%
15	Motivo de la llamada: corrección de errores.	0,30%

Levantamiento sobre dados cedidos por PETROBRÁS - Losango; VISA; Banco Real; SERASA;

ACREFI; y Fundação Getúlio Vargas. a las cuales agradecemos, por sus Call-Centers.

El cuadro anterior muestra bajo el enfoque de un conjunto representativo de empresas que utilizan call-centers en las distintas áreas de comercialización, banking, esclarecimiento al público y educación, facetas del consumidor y usuario de call-centers. La muestra produjo 12.714.836 telefonadas hechas a lo largo del mes de diciembre. Este es representativo y agitado en todo año, puesto que las fiestas de fin de Año dan más movimiento al comercio.

Las evidencias muestran que el consumidor se pasa menos tiempo colgado al teléfono y negociando con el Call-Center – 5 minutos y 38 segundos – que cuando él recibe de la empresa suministradora de call-center una llamada – 14 minutos y cinco segundos. O sea, el cliente busca ser económico y transfiere costos a la central.

Por otro lado, quien más llama es el cliente o usuario: 2,94 veces más que el prestador de servicios.

Lo que justifica las llamadas, son sobretodo tres motivos: obtención de informaciones (36,42%); permisión o recusa de compra (25,81%); y consulta sobre precios, tasas de interés, costos, y parecidos(24,69%).

El grado de equívocos y errores al 0,3% parece alto. De cierta manera, es de esperar que con la baja inflación y el preparo mayor de los empleados que injertan datos, este porcentaje caiga aún más.

Naturalmente, a lo largo del pasar del tiempo, el perfil del cliente de call-centers cambia. En América Latina, donde entre 2002 / 2007 es notable el proceso agregado de estabilización económica, que produjo mayor ingreso – que creció el 4,1% en la media geométrica, producción y reservas internacionales, aumentó la riqueza personal y la disposición al consumo. La media anual de crecimiento del consumo privado fué de 8,3% (datos del Programa de estudios de los Estados y Municipios de la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas – EBAPE, de la Fundación Getúlio Vargas), lo que también impactó fuertemente por una demanda mayor de servicios de call-centers.

## **CONCLUSIONES**

El Call-Center es un instrumento gerencial de comunicación con el cliente, de la mayor importancia. En la medida en que los clientes y los usuarios tienen cada vez más facilidades dadas por equipamientos tecnológicos que se hablan, se integran y se diseminan wireless, su demanda crece de forma marcante y definitiva.

Los millones de clientes diarios atendidos por calls, reciben informaciones, datos y dadas instrucciones preciosas, para optimizar sus compras, préstamos, cuentas de aplicaciones financieras, educación y múltiples otros servicios.

Dada la racionalidad de este método entre cliente y proveedor de bienes y servicios, las economías de costos creadas por los call-centers llegan a grandes cifras financieras – estimadas en US\$ 1,8 billones en el año 2007 en Brasil – de tal forma que hace sentido que los directores de marketing, productos y relaciones públicas de las empresas invistan en ellos. La conquista de una posición más marcante de mercado ocurre con mayor probabilidad y las economías aumentan los resultados organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

Abel, Derek – **Definição do Negócio** – Ponto de partida do Planejamento Estratégico; Editora Atlas S A; 1991.

AccountAbility, **AA1000 Assurance Standard**, Guiding Principles; documentos consultables; 2002

Cavanagh, John, et alii; **Alternatives to Economic Globalization: A Better World is Possible**; San Francisco, Estados unidos de America; Berrett-Koehler Publishers; 2002.

Baldi, Stefano – The Internet for International, Political, and Social Protest: the case of Seattle; relatório de estudios no. 3, **Unidad de Planeamiento Político de Questiones Exteriores de Itália**, Roma; 2000.

Coase, Ronald; The Firm, the Market and the Law; University of Chicago Press; 1998 Comitê de repórteres a favor de la Libertad de Prensa; **Homeland Security Act Criminalizes Leaks of Business Information**, [www.rcfp.org/index.html](http://www.rcfp.org/index.html).

Cortese, Amy – Network Armies; **Chief Executive Magazine**; 2003.

Drucker, Peter; **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**; Harper & Row; New York; 1973.

Enviroics International; **Corporate Social Responsibility Monitor**; Totonto, Canadá; 2002.

Intriligator, Michael D.; **Mathematical Optimization and Economic Theory**; Prentice Hall Inc.; Englewood Cliffs, N.J.; 1971.

Likert, Rensis – **New Patters of Management**; McGraw-Hill Company; 1961.

Moss Kanter, Rosabeth; **Rising to Rising Expectations**; Worldlink; Harvard; 2002

Hampton, David – **Contemporary Management**; second edition; McGraw-Hill Inc; 1981.

Cerqueira Neto, Edgard Pedreira – **Reengenharia do Negócio** – Pioneira Administração e Negócios; São Paulo; 1994.

Kasznar, Istvan K.; Falências y Concordatas de Empresas – Modelos Teóricos y Estudios Empíricos; **ABERJ / SBERJ**; 1987.

Kasznar, Istvan K. & Graça, Ary; **Corporate Strategy** – Brazilian Voleiball Confederation – Innovative and Victorious Management Model; Mbooks; ISBN 85-7680-001-2; 2007

Kasznar, Istvan K. & Graça, Ary; **Estratégia Vitoriosa de Empresa**; Mbooks; ISBN 85- 89384-91-8; 2006

Kasznar, Istvan K.; en **Tecnologia da Informação e da Comunicação**, capítulo Mobilización Estratégica y Factores de Suceso de las Empresas; libro coordinado por Fátima Bayma de Oliveira; Pearson, Prentice Hall; FAPERJ; Fundação Getúlio Vargas; 2006.

Kasznar, Istvan K.; en **Educação Corporativa** – Aspectos Econômicos Teóricos do Investimento em Educação; Pearson, Prentice Hall; FAPERJ; Fundação Getúlio Vargas; 2005.

Kasznar, Istvan K.; **Levantamiento del Desarrollo Económico en América Latina**, período

1994 / 2007; PEEM – Programa de Estudios de los Estados y Municipios, de la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas, de la Fundación Getúlio Vargas; 2007.

Simcsik, Tibor; O.M.I.S. Informação e Sistemas; volúmenes I y II; Makron Books; 1993.  
Sonnenfeld, Jeffrey – What makes great boards great; **Harvard Business Review**, n. 2365; 2002.

Stiglitz, Joseph E.; **Globalization and its discontents**; New York; Norton; 2002. Tapscott, Don & Ticoll, David; A empresa transparente; MBooks; 2005

Tapscott, Don, Alex Lowy & Ticoll, David; Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs; **Harvard Business School Press**; 2000.