

# Contenido

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual	15
1. Definición y conceptos relacionados	15
1.1. Evolución del contact center	17
1.2. Servicios del contact center	18
1.3. Estructura de costos del contact center	29
1.4. Modelos de negocios de contact center	20
2. El <i>offshore outsourcing</i>	22
2.1. Factores de desarrollo del <i>offshore outsourcing</i>	23
2.2. Modelos de negocio <i>offshore outsourcing</i>	26
2.3. Localización del <i>offshore outsourcing</i> y atributos del país destino	26
3. Exportación de servicios de contact center	27
Capítulo 2. Análisis de la actividad de servicios de contact center en los mercados mundial y peruano	29
1. Contexto mundial de la actividad de servicios al cliente	29
1.1. Principales países exportadores de servicios de atención al cliente	30
1.2. La actividad de servicios de exportación de contact center en el Perú	31
1.3. Las ventajas competitivas del Perú	31
1.4. Análisis de la competencia local	34
2. Análisis del mercado mundial del <i>offshore</i>	35
3. Mercado objetivo de servicios de contact center	36

Capítulo 3. Diseño del modelo de negocio de exportación de servicios de contact center	41
1. <i>Benchmarking</i> de los modelos de negocio de las principales empresas en el mundo	41
1.1. West y su modelo de negocio (2007)	42
1.2. Teleperformance y su modelo de negocio (2007)	42
1.3. Atento y su modelo de negocio (2006)	43
2. Esquema del modelo propuesto	46
2.1. Primer nivel: proveedores	46
2.2. Segundo nivel: competencias diferenciadoras	47
2.3. Tercer nivel: clientes y canales de acceso	49
3. Mecanismos del modelo	49
4. Beneficios del modelo	52
5. Propuesta de valor: empresa líder del mercado peruano versus la empresa propuesta	52
6. Funcionamiento del modelo	56
Capítulo 4. Implementación del modelo de negocio y estrategia comercial	59
1. Análisis del posicionamiento estratégico	59
2. Visión y misión de la empresa	61
2.1. Objetivos estratégicos	61
2.2. Estructura organizacional	61
3. Estrategia comercial del producto	62
3.1. Concepto de producto	62
3.2. Ciclo de vida	62
3.3. Posicionamiento del producto	63
4. Estrategia de precios	64
4.1. Estimación de costos	64
4.2. Estructura de costos de la competencia	66
4.3. Método de determinación del precio	67
5. Estrategia de distribución	67
6. Estrategia de promoción y publicidad	68
6.1. Identificación de los clientes	68
6.2. Comunicación con los clientes	68
7. Estrategia de ventas	69
7.1. Administración de la fuerza de ventas	69
7.2. Proyecciones de ventas	70
7.3. Proceso de ventas	72

Capítulo 5. Plan de operaciones, financiamiento e inversión	73
1. Base de la estrategia	73
1.1. Cadena productiva del contact center	73
1.2. Calidad, mantenimiento y valor agregado de las operaciones	75
1.3. Determinación de la infraestructura	75
2. Gestión de operaciones	76
2.1. Actividades primarias en la cadena de valor	78
2.2. Actividades secundarias en la cadena de valor	78
2.3. Ubicación del local	79
2.4. Ventaja competitiva operativa	79
3. Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center	79
3.1. Análisis de rubros	80
3.2. Evaluación financiera	85
3.3. Análisis de sensibilidad y escenarios	87
3.4. Análisis de resultados del negocio	89
Apéndice al capítulo 5, sección 3: Análisis económico-financiero de la exportación de servicios de contact center	91
Conclusiones	109
Bibliografía	111
Glosario	117
Anexos	121
1. Servicios de atención: contact center	122
2. El <i>outsourcing</i> como clasificación por localización geográfica	124
3. Matriz de variables del cuestionario sobre el mercado objetivo	125
4. Cuestionario para el estudio del mercado objetivo	127
5. Estructura organizacional	134
Sobre los autores	135