

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **El desafío de equilibrar la eficiencia en las operaciones de la posventa y la experiencia al usuario en las empresas virtuales en Latinoamérica**

**Autoría:** Mata, Rodrigo Martín

**Año:** 2018

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Mata, R. (2018). *“El desafío de equilibrar la eficiencia en las operaciones de la posventa y la experiencia al usuario en las empresas virtuales en Latinoamérica”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14122>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

**“El desafío de equilibrar la eficiencia en las operaciones de la posventa y la experiencia al usuario en las empresas virtuales en Latinoamérica”**

**MBA V1 2016**

**ALUMNO: RODRIGO MARTIN MATA**

**TUTOR: GUILLERMO CUCCIOLETTA**

**LUGAR: BUENOS AIRES, ARGENTINA**

## AGRADECIMIENTOS

En primer término, quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Torcuato Di Tella por abrirme las puertas de la prestigiosa Casa de Estudios al formar parte del programa de MBA, a sus Autoridades Sebastián Auguste y Carlos Loisi.

Muchas gracias a todos los docentes que han puesto a disposición su experiencia, pasión y acompañamiento durante los intensos 2 años de curso, especialmente a Santiago Kraiselburd y Andrés Hatum.

Agradecer también a quien coordinó el Vespertino Agustina Pérez Gayoso por su predisposición y buena onda en todo momento, así como su profesionalismo ante todas las situaciones y momentos vividos durante el Programa.

Gracias a quienes me dieron su apoyo y seguridad al momento de elegir este desafío, especialmente a Matías Pérez y a Hernán López Conde.

Gracias a mi familia, a mis padres Fernando y Haydeé por estar en todo momento y acompañarme incondicionalmente en la profesión que elegí. Gracias a mis amigos y a muchas personas que me dieron su apoyo y colaboración.

Gracias a mis compañeros de equipo de MBA: a Laura Fernández, Santiago Matassi, Juan Pablo Gómez Omil, Ignacio Sartori, Marcelo de Cunto y Sebastián Fringo; con toda su energía y compañerismo hicieron durante toda la cursada un clima propicio de aprendizaje y perseverancia.

**Simplemente gracias a todos por acompañarme de una u otra forma en este desafío.**

## RESUMEN

El comercio electrónico vino para quedarse. Crece, se diversifica y se transforma día a día a nivel global minuto a minuto y *nunca duerme*; es decir, opera las 24 horas los 7 días a la semana y los 365 días del año. Compañías asiáticas, norteamericanas, europeas, latinas, sean de capitales nacionales o extranjeros en su país, llegan a los hogares de todo el mundo bajo diferentes operaciones logísticas y cada una con distintas estrategias de atención al cliente.

Empresas locales nacidas en los negocios tangibles están obligadas a re-pensar su modelo de negocio para no sucumbir ante la disrupción constante en todos los rubros de comercio (sea *retail* o turismo). Si bien las “punto com” han crecido mucho en alcance y tecnología, aún no logran resolver efectivamente su servicio de posventa y la cercanía con sus usuarios, ante el constante crecimiento en sus ventas.

En el siguiente trabajo de investigación, se analizará la problemática vigente en las empresas virtuales frente al desafío de ser cada vez más **eficientes** y **efectivas** en la Dirección que gestiona las Operaciones, responsable de la resolución de problemas ya sea por canales telefónicos, físicos (ej. sucursales) o virtuales, que requieren los usuarios al realizar su compra o reservar un viaje online, en un mercado en constante disrupción y crecimiento en Argentina y en Latinoamérica, y que exige un **crecimiento en la dotación del capital humano** en los sistemas de atención.

Acorde a ello, se presentarán diferentes estrategias que buscan optimizar dicho reto, a la vez que mantienen una buena experiencia de cliente.

**PALABRAS CLAVE:** empresas virtuales, automatización, optimización, eficiencia, estrategia, experiencia de usuario, mejores prácticas, tecnología.

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>ESTRUCTURA DE LA TESIS.....</b>	<b>9</b>
<b>CUERPO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
¡Revolución! Se escucha en los pasillos de las empresas virtuales.....	10
Dirección de Operaciones: de ser un centro de costos a ubicarse como un sector estratégico .....	14
De gestionar el talento humano a enseñar a robots.....	21
<b>CUERPO EMPÍRICO .....</b>	<b>23</b>
CAPITULO I: EVOLUCIÓN Y PANORAMA DE LA INDUSTRIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	23
CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS VIRTUALES. ....	29
CAPITULO III: GESTIÓN DE LAS OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS VIRTUALES EN ARGENTINA.....	34
CAPITULO IV: GESTIONAR LA COMPLEJIDAD DE LAS “MULTI-LOCALIZACIONES” EN LAS EMPRESAS VIRTUALES.....	40
CAPITULO V: ESTRUCTURA DE COSTOS Y OPORTUNIDAD DE MEJORA .....	44
CAPITULO VI: EL ROL DE LA TECNOLOGÍA APLICADA AL SERVICIO DE LA POSVENTA EN LAS EMPRESAS VIRTUALES.....	48
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS. ANEXOS.....</b>	<b>55</b>

## INTRODUCCION

Alcanzar la fidelidad de los clientes en un entorno dinámico, virtual y complejo es el reto de todas las empresas, particularmente aquellas cuya interfaz online suele ser el primer, y a veces el único, contacto con esos usuarios. Por esto, cada interacción entre las partes representa una oportunidad única para ofrecer el máximo valor al usuario y resolver todas sus consultas en forma **fácil, clara e inmediata**.

Pensar en automatizar el 100% de las interacciones entre las empresas virtuales y los usuarios es un idilio, o bien, una ambiciosa meta que persiguen estas organizaciones, con el fin de acompañar en forma razonable la **escalabilidad** a nivel global en ventas y el crecimiento de los centros de atención telefónica a las mismas tasas.

Este objetivo responde a una realidad de Empresa, que es **optimizar** los costos operativos con foco en la eficiencia, manteniendo la mira en la mejor experiencia al usuario y apuntando a la recompra o fidelidad. La teoría indica<sup>i</sup> que un usuario feliz, es un usuario que tiene mayor propensión a ser leal a la empresa recomendándolo a otros usuarios y generando en efecto más ventas.

En Argentina y en la región, hace más de 4 años se está dando un crecimiento sostenido en las ventas y una transformación expansiva en todas las áreas de las empresas de turismo online y comercio electrónico, exigiendo al sector **operativo** ser cada vez más eficientes y efectivos en la resolución de los contactos de los usuarios por problemas en la compra o en la posventa.

Para el caso de las OTA<sup>ii</sup>, las causas por las cuales un usuario se contacta luego de haber reservado un producto, están asociadas a consultas sobre el viaje, problemas de la industria (como cambios en los vuelos) u otros originados por los procesos propios de cada empresa; por lo cual, contar con un diseño correcto de los **procesos** internos, así como en la explotación de canales automáticos o

de autogestión, son un recurso donde se deben enfocar este tipo de compañías, procurando solucionar las consultas en el menor tiempo posible y brindando la mejor experiencia al usuario.

Muy pocas empresas a nivel global han podido encontrar soluciones óptimas a estos desafíos. En la siguiente tesis, se presentarán distintas estrategias aplicadas a tal efecto, teniendo como eje la experiencia de las OTA en Argentina.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo reemplazar de modo efectivo los canales de contacto humanos por los canales automáticos?
- ¿Cómo optimizar los costos operativos del centro telefónico, bajo un incremento constante en el mercado y en la demanda?
- ¿Cómo mejorar en este contexto la experiencia de los usuarios con la empresa?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito de las principales OTA?
- ¿Cuáles son los procesos críticos principales que tendrán un impacto significativo en la resolución de los problemas de los usuarios?

## OBJETIVOS

### Objetivo General

- Proponer escenarios que impulsen la automatización y autogestión de la posventa para generar una ventaja competitiva en las OTA argentinas

### Objetivos Específicos

- Definir las estrategias diferenciadoras de las empresas virtuales líderes en la gestión de la demanda y experiencia de usuario
- Analizar las oportunidades de mejora y los procesos críticos de las Operaciones en las OTA
- Establecer métricas e indicadores de control que registren el equilibrio entre la automatización vs. la experiencia de usuario
- Determinar el impacto en la estructura de costos ante la implementación de nuevas tecnologías
- Analizar el impacto de las transformaciones en las estructuras de las compañías virtuales
- Presentar modelos de tecnología actuales que permiten optimizar los recursos y la productividad en la Operación

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será **descriptivo**, con foco en presentar y analizar la información recolectada del mundo de las empresas virtuales aplicándola a Latinoamérica (relevamiento focalizado en Argentina), generando propuestas de mejora para la compañía elegida. Se identificarán múltiples variables en la problemática definida con el fin de brindar generalizaciones significativas que contribuirán al conocimiento del lector.

## ESTRUCTURA DE LA TESIS


La tesis se dividirá en dos bloques principales, distribuido por capítulos: un **cuerpo teórico** que sustentará la investigación con diferentes herramientas académicas abordando las múltiples áreas de las empresas virtuales y un **cuerpo empírico** aplicado al caso que contrastará con análisis cuantitativos, cualitativos, investigaciones de mercado, material bibliográfico, entrevistas a líderes de mercado y encuestas.

## CUERPO TEÓRICO

En base al eje del Trabajo de Investigación, se presentan a continuación las **herramientas** conceptuales que guiarán en el entendimiento de la **problemática** descrita anteriormente.

### ¡Revolución! Se escucha en los pasillos de las empresas virtuales

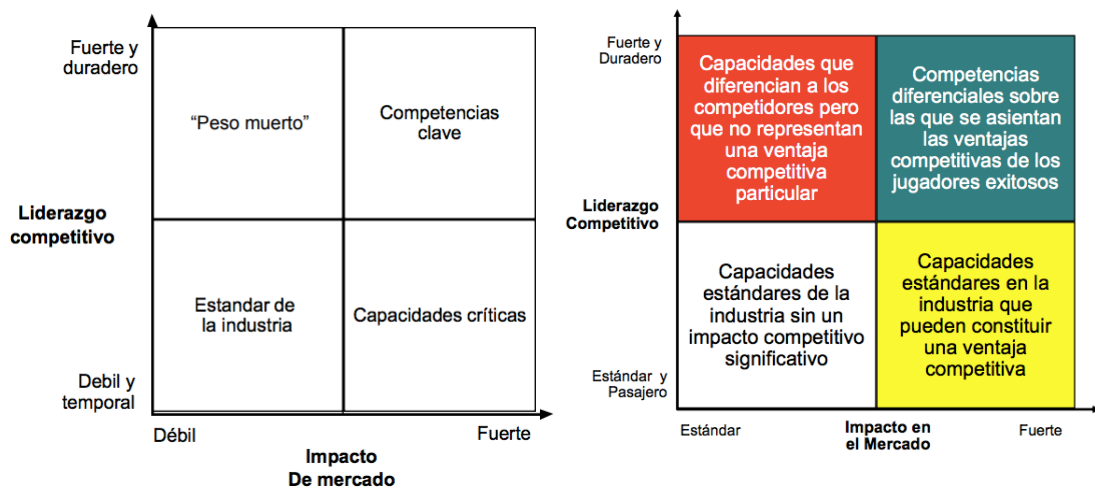
El entorno en las compañías virtuales es extremadamente dinámico, trabajan 24x7<sup>iii</sup> y se transforman minuto a minuto. Ese ritmo vertiginoso hace que en cada Sector se deban replantear sus **Estrategias, Objetivos, Visión** e incluso su propia **Misión**.

Amazon es un claro ejemplo de haber generado a lo largo de los años el dinamismo justo, entendiendo que la capacidad de adaptación y el **modelo de negocios** diversificado y principalmente diseñado desde el cliente fueron la clave al igual que su **propuesta de valor** para  su crecimiento exponencial, debiendo ajustar principalmente su misión pasando del foco en los productos hacia la experiencia de usuario sin importar el rubro en el cual participa. Pero no es el único caso en la industria y está sucediendo en todo el mundo.

La rivalidad competitiva tal como plantea Porter (1980) teniendo en cuenta el **Modelo de Fuerzas**<sup>iv</sup> gana escala a nivel global y plantea un desafío al status quo de todas las Organizaciones virtuales: **¿quién es mi competidor?, ¿cuál es mi propuesta de valor?, ¿en qué me diferencio del resto?, ¿quiénes son mis clientes y cómo obtengo su lealtad?**

Michael Porter permite analizar la intensidad competitiva y estructura de la industria, y es fundamental para entender el balance de las fuerzas que compiten en dicho entorno. Entonces, la aplicación de este modelo explica la dinámica del mercado, su rentabilidad y el desarrollo de la estrategia en función de las fuerzas relativas.

En este sentido, es crítico identificar y definir las **ventajas competitivas** (Porter, 1980)<sup>y</sup> de una empresa (especialmente las cuales se originaron en el ambiente “virtual”), que dependen del producto o servicio que ofrecen, así como del entorno en donde se mueven; es por ello que internamente deberán ser muy cuidadosas en definir la estrategia de sus **procesos** y sus **competencias clave** para liderar en el mercado en forma duradera y generar un fuerte impacto en el negocio (Figuras 1 y 2).



**Figuras 1 y 2:** Yukelson, Ariel. “Portafolio de capacidades Clave”. Estrategia Empresarial.UTDT. Oct-2016.

En todas las industrias, en especial la del turismo “virtual” o del comercio electrónico es menester, para liderar y llevar a cabo sus estrategias efectivamente, identificar en la **cadena de valor** el lugar que ocupan y el aporte que agregan en cada eslabón. Por ello, es muy común percibir que, para algunas compañías de servicio, uno de los elementos críticos de diferenciación es (o debería ser) el centro de atención al cliente y para otras un producto inimitable.

La decisión de apalancarse en una u otra **estrategia** estará dada por sus capacidades (fortalezas), posición en el mercado y necesidad de los usuarios, la cual puede comprenderse desde la perspectiva del **modelo del triángulo** (“The Triangle: Three Strategic Options”)<sup>vi</sup>. Esta teoría presenta 3 alternativas de estrategias que deben elegir las empresas a los fines de posicionarse frente a sus clientes (Figura 3).

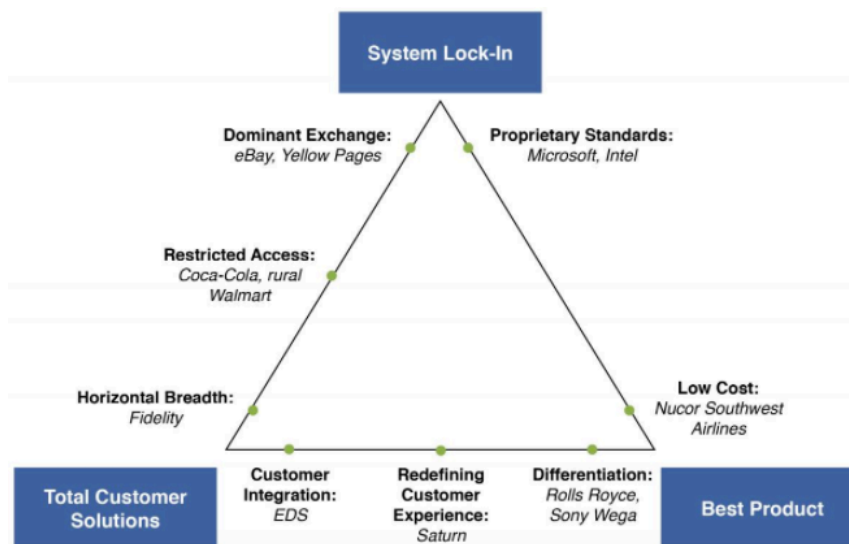


Figura 3: Modelo del triángulo

Identificar en qué lugar del mercado se ubicará una organización, es uno de los primeros pasos a la hora de definir la **propuesta de valor** y el segmento de clientes sobre el cual orientará sus acciones.

Además de comprender las capacidades, el posicionamiento y la propuesta de valor que ofrecen las compañías virtuales bajo análisis, resulta necesario dejar en claro el **ciclo de vida**<sup>vii</sup> (Yukelson, 2016) de estas industrias, dado que permitirá por un lado, establecer patrones comunes e indicadores tales como las barreras de entrada, crecimiento, competidores, etc., que las enfocan hacia las decisiones (y estrategias) que deberán tomar según su estadio; y por otro lugar, evidenciará el **atractivo financiero** que tendrá frente a sus inversionistas, un factor muy importante para aquellas empresas que dependen de ingresos de

capital para financiar su crecimiento o expansión, tal como desarrolla Luis Pereiro (2017) en su artículo “The Venture Capital Premium: A new approach”.

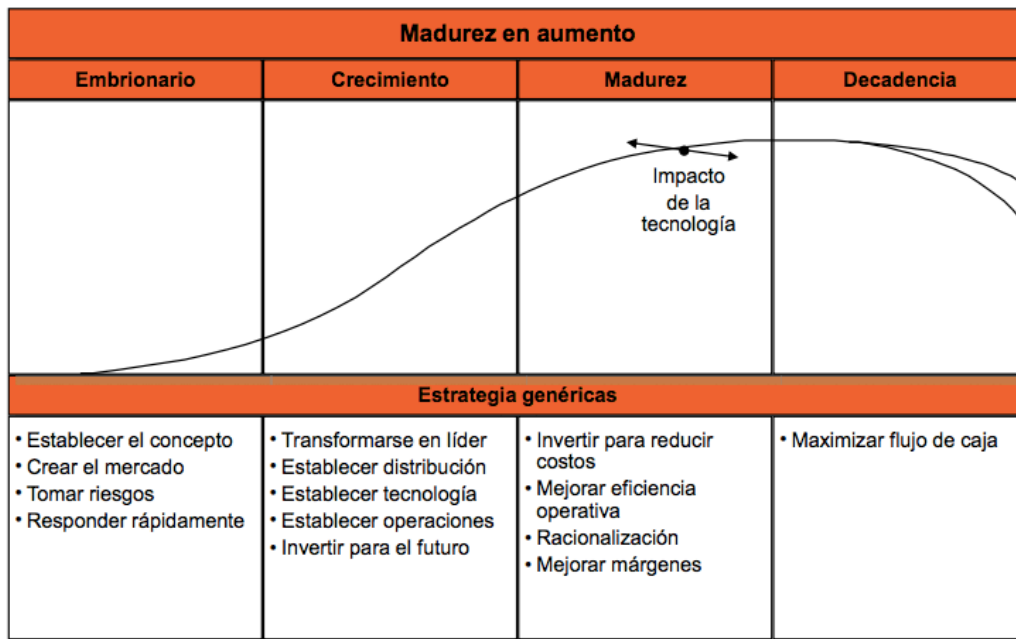


Figura 4: Yukelson, Ariel. “Ciclo de vida de una industria”. Estrategia Empresarial.UTDT. Oct-2016

## Dirección de Operaciones: de ser un centro de costos a ubicarse como un sector estratégico

Hasta aquí se ha abordado la visión estratégica y posicionamiento de las “punto com”, pero es momento ahora de ponerse en los zapatos del C.O.O. (Chief Operating Officer) que no es una tarea fácil y requiere de una destreza y gimnasia constante.

Gestionar en la incertidumbre de la demanda forma parte del día a día de los sectores operativos que buscan la optimización de los tiempos y recursos, a la vez que deben garantizar una experiencia al usuario única y diferenciadora de los competidores.

El paradigma de la gestión tradicional de los call center se *quebró* hace más de una década, en donde los usuarios se contactaban **telefónicamente** con los centros de atención de las compañías y éstas, ajustadas a sus procesos internos, definían la resolución del problema o consulta de sus clientes. A partir del boom de Internet, la evolución de la telefonía móvil y específicamente la diversificación de las redes sociales, obligaron a las organizaciones a transformar la manera en que deben gestionar sus Operaciones.

Los requerimientos de esta nueva generación de usuarios son claros:

**24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año, con resolución inmediata y con una atención personalizada y de excelencia.**

Algunos primeros pasos propuestos para alcanzar este desafiante objetivo son:

- a) Identificar los puntos de mejora o apalancamiento en los procesos, mediante **técnicas de resolución de problemas**<sup>viii</sup> y luego,
- b) llevar a cabo **estrategias que gestionen la incertidumbre**<sup>ix</sup> de la demanda

Se menciona la “gestión” de lo incierto y no la eliminación, ya que en los entornos cambiantes y complejos del mundo corporativo o social es prácticamente imposible tener certeza de los acontecimientos (por ejemplo, cuántos llamados ingresarán en un determinado momento del día, si habrá paro de pilotos, huracanes, terremotos, o bien cuántos agentes serán necesarios para atender ante contingencias).

West y Huckman sugieren 6 **estrategias** a tales efectos:

#### Reducir la Incertidumbre

1. Pronosticar o predecir el futuro
2. Experimentar: realizar test futuros
3. Ajustar los procesos: eliminar las fuentes de incertidumbre

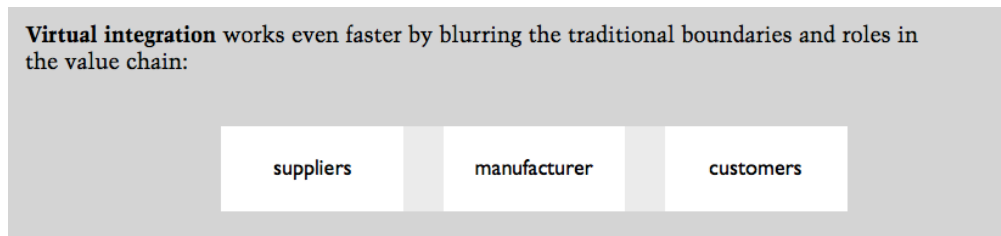
#### Enfrentarla

4. Comprometerse, apostar por un solo futuro.
5. Variación y selección: elegir resultados 'buenos'.
6. Flexibilidad: desarrollar capacidades para adaptarse.

En los siguientes capítulos se profundizará principalmente en las **estrategias enfocadas en los ajustes de procesos y en la flexibilidad** para adaptarse a estos entornos cambiantes mediante, por ejemplo, la automatización de eventos contingentes mencionados anteriormente y la optimización o eficiencia operativa.

En suma a estas técnicas de gestión, Joan Magretta (1998)<sup>x</sup> propone una visión de modelo de negocios que rompe con los paradigmas en términos de relación con proveedores y clientes, aplicando el concepto de **integración virtual** que implica que dichos actores trabajen estrechamente como aliados o *partners* junto a la Organización, con el mismo trato que cualquier otro empleado, con metas cruzadas que favorecen la **cooperación** y **satisfacen** las necesidades de todas las partes que se sienten ahora involucradas en el proceso.

Este enfoque de trabajo que tuvo su origen con la empresa Dell, permite **agilizar** y volver más **eficientes** las operaciones. Implica pasar de un modelo con intermediarios y agentes externos, a una venta directa e integrada. **(Figura 5)**.



**Figura 5:** The Evolution of a faster business model<sup>xi</sup> (Ej. industria de computadoras personales)

**En el caso de las OTA's, la integración con los mayoristas de pasajes aéreos o las plataformas conectadas con los distintos hoteleros son sumamente necesarias para ganar escala y diversidad en la oferta.**

Siguiendo este razonamiento, a medida que el negocio gana escala y las áreas operativas se expanden, es crítico fortalecer los procesos y **proyectar la demanda** con mayor precisión.

De acuerdo al modelo presentado por Kraiselburd (2017)<sup>xii</sup>, un buen proceso de planificación de la demanda se basa en 6 dimensiones, principalmente con base en **métodos** estadísticos, estructura de **procesos** y **colaboración** entre todos los sectores responsables de entregar el mayor valor a los usuarios:

*“Los pronósticos siempre están errados, aun así, son necesarios para tomar decisiones y alinear acciones” (Santiago Kraiselburd)*



Figura 6. Proceso de planificación de la demanda

Estimar escenarios futuros no es una tarea fácil cuando la **volatilidad** del mercado (y de la naturaleza) afectan directamente a las empresas virtuales de servicios; por lo tanto, recolectar la mayor cantidad de información posible, definir una visión futura sostenible, generar escenarios de decisión con hechos y datos empíricos mitigando posibles riesgos. Desde el punto de vista del **método**, aún contando con procesos definidos, la mejora continua planteada por Toyota<sup>xiii</sup> desde hace más de 40 años sigue teniendo vigencia en todo tipo de industrias.

La aplicación del **método TPS (Toyota Production System)** en las empresas de servicios es habitual cuando de optimizar se trata y busca atacar los problemas de causa raíz en las Operaciones. Las 4 **reglas** a aplicar son claras:

- Todo el trabajo está altamente **especificado** en su contenido, secuencia, tiempo y resultado.
- Cada trabajador **sabe** quién le proporciona qué y cuándo.
- Cada producto y servicio fluye a lo largo de una ruta simple y especificada.
- Cualquier mejora en los procesos, las conexiones entre el trabajador y la máquina o la ruta del flujo se debe realizar a través del **método científico**, bajo la guía del maestro, y al nivel organizativo más bajo posible.

Esta forma de trabajo es fundamental para la distribución de tareas en los centros telefónicos a fin de disminuir la carga operativa, evitar tiempos ociosos o re-trabajos, y de cara al usuario, el tiempo de espera en línea o ante la resolución de la consulta; por ello es que todas las áreas involucradas deberán estar alineadas a una manera de hacer las cosas en forma coordinada, siendo esta una **medida estratégica** desde la Dirección hasta los mandos medios y agentes incluidos.

**En Latinoamérica, los centros de atención al cliente de las empresas virtuales, adquieren distintas formas y localizaciones; empresas radicadas en Argentina (como mercadolibre.com o despegar.com) distribuyen sus operadores en Colombia, Uruguay y Brasil, en forma de contrato directo o tercerizada, enfrentando distintos desafíos que se plantearán en el cuerpo empírico.**

*“Somos lo que hacemos repetidamente.*

*La **excelencia**, entonces, no es un acto, sino un hábito” (Aristóteles)*

Cuando los líderes aspiran con llevar a la Dirección de Operaciones a ser una pieza **estratégica** en las organizaciones virtuales, deben apostar a que el funcionamiento interno de sus procesos y equipos esté lo más *afinado* posible y para ello definir **sistemas óptimos** que permitan bajar los **tiempos de ciclo** en el flujo de resolución de problemas de los usuarios, **optimizar la capacidad** del sistema (identificando cuellos de botella, stock, tiempos muertos, etc.), y revisar continuamente cada parte del sistema.

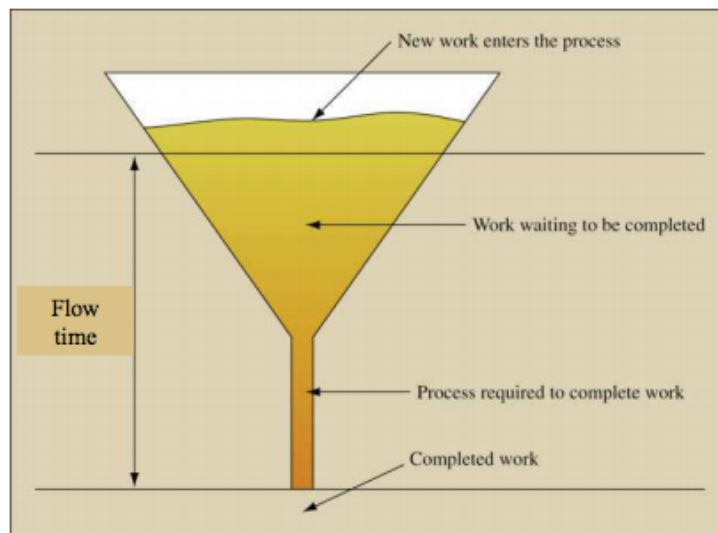


Figura 7: Presentación “Análisis y diseño de procesos”<sup>xiv</sup>

Cuando la capacidad de los centros operativos se **desborda**, por ejemplo, ante promociones masivas, paros sorpresivos de aerolíneas (para las agencias de turismo), las empresas se ven obligadas a:

- 1) En caso de no poder absorber con más empleados: priorizar la atención y en consecuencia a dilatar la resolución de problemas con menor urgencia.
- 2) En caso de asignar recursos: perder la eficiencia operativa y en la mayoría de los casos la satisfacción de los usuarios.
- 3) Comunicar (o resolver) en forma masiva e impersonalizada sin tener en cuenta las consecuencias de esta decisión.

Identificar concretamente cuando este fenómeno incierto puede ocurrir es una tarea constante de los equipos que se dedican al *forecast* de demanda y a quienes planifican el staff del centro de atención.

En este sentido, los conceptos de “**utilización de la capacidad**” (1) y “**load factor**” (2) son claves para seguir de cerca como métrica de negocio.

Para un *call center*, el primero refiere a la cantidad de llamadas atendidas o resolución de problemas en base a la capacidad del sistema.

El segundo se explica por el volumen de demanda externa sobre la capacidad, evidenciando la sobre carga de tareas en caso que el ratio sea  $>100\%$ , o bien los tiempos muertos que puede haber en dicha operación cuando es  $<100\%$ .

Asimismo, suponiendo que los eventos contingentes son aislados, balancear la oferta y demanda en los servicios requiere entender: patrones de comportamiento, horas pico de llamados o contactos, eficiencia, capacidad de atención y principalmente el “**diseño de las colas**”: las colas de atención no siempre están alineadas en capacidad a la distribución de la demanda y esto obliga a tomar decisiones en la estructura de la operación.

Decidir si es conveniente **especializar** un equipo o **estandarizar** la atención implica asumir riesgos: ineficiencia en el primer caso pero con mejor satisfacción y resolución; eficiencia en costos pero habitualmente con menor personalización y mayor tiempo de flujo en los procesos internos para resolver la consulta.

Otra decisión está asociada a la **percepción** de los usuarios, por ejemplo, cuando esperan ser atendidos en un 0800: ¿cuánto tiempo habrá de espera?, ¿cuántas personas estarán esperando delante?



**Figura 8:** Vulcano, G. “Efectos en la Incerteza en servicios: congestión y esperas”. Dirección de Operaciones. UTDT. 2016

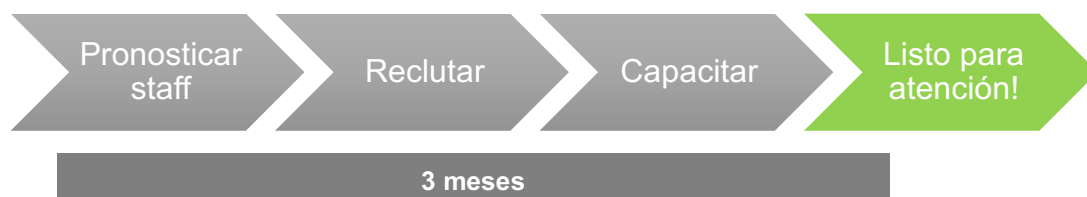
Cuando las empresas virtuales se encuentran ante problemas en la gestión operativa, optar por redefinir sus estructuras (y canales) de atención suele ser una de las primeras medidas.

## De gestionar el talento humano a enseñar a robots

Cada contacto de las empresas virtuales con un ser humano (cliente) es un momento único, complejo y emocional, que puede ser la diferencia entre la **fidelidad** o la **decepción**, la alegría o la ira.

Los canales de atención que aquellas ofrecen a los usuarios responden a una decisión táctica y estratégica que conlleva múltiples diseños en cuanto a la estructura y a los **recursos** que se destinan para tal efecto. Cuando se refiere a “recurso” actualmente implica no solo la disposición de una oficina y su mobiliario, sino que abarca la **tecnología** que dará soporte a toda una Operación.

El modelo tradicional basado en gigantes centros de atención telefónica cuyo circuito simplificado requería de simples pasos, queda corto para los desafíos actuales en las compañías virtuales:



La exigencia de más **canales** (redes sociales, blogs), mayor rapidez en resolver consultas, mayor **empatía y personalización**, obligan a todos a repensar un modelo que se adapte a todas las necesidades y a todos los tipos de usuarios, desde “*millenials*” hasta “*baby boomers*”.

En contrapartida, desde el punto de vista del **capital humano** organizacional, los empleados de las grandes multinacionales rotan cada vez más rápido, exigen mejores condiciones de trabajo, beneficios, flexibilidad, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y desafíos constantes.<sup>xv</sup>

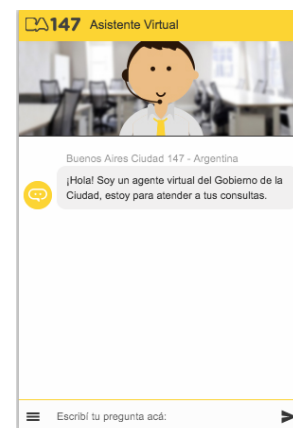
## Entonces, ¿cuál es el desafío para las empresas virtuales?

Desde mi punto de vista: “brindar una experiencia de calidad de cara al usuario, cumpliendo con sus necesidades en forma online, optimizando sus recursos y haciendo uso eficiente del capital humano, para que los clientes las sigan eligiendo al comprar”

## ¿Qué está sucediendo con el modelo tradicional de gestión telefónica?

Está comenzando a ser cuestionado ante los desafíos operativos: los tiempos deben acortarse, tanto de la gestión, los del llamado telefónico y los de los procesos internos. Los costos deben reducirse. La localización de los centros no debe ser una limitación; el profesionalismo de los agentes debe ser cada vez mejor. **Los robots están aprendiendo cada vez más rápido.**

Las organizaciones comenzaron a implementar **tecnologías** en búsqueda de reemplazar las consultas “simples” y evitar un contacto humano (por ejemplo, el *agent-bot* centro de ayuda del GCBA). Estas plataformas clasifican automáticamente los contenidos y responden en un entorno “amigable” y virtual en base a la información generada por la Organización, teniendo en cuenta las consultas más frecuentes que realizan sus usuarios.



En los capítulos siguientes, se hará referencia a los modelos actuales en la gestión de atención al cliente, implementados en distintas empresas, con foco en las organizaciones virtuales de Latinoamérica, interrelacionando con el resto de las temáticas antes descriptas.

## CUERPO EMPÍRICO

### CAPITULO I: EVOLUCIÓN Y PANORAMA DE LA INDUSTRIA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

A fin de poner en contexto al lector de la temática relevada, se debe partir de un concepto base que es el **comercio**, entendido éste como el **intercambio de bienes y servicios**, surgido durante la Edad Media al momento en que las personas comenzaron a vivir como sociedad, junto con su necesidad de obtener mejores condiciones alimenticias, de vestido y vivienda principalmente en las grandes ciudades marítimas que movilizaban mercancías a través de distintos puertos y civilizaciones.

Si bien su forma, alcance y transformación ha sido evolucionando durante cinco siglos (desde sus orígenes en el S. XVI) siempre se ocupó de un mismo objetivo: **satisfacer las necesidades básicas de las sociedades y del hombre**, obteniéndose un rédito económico en cada transacción.



Figura I. Fuente: Wikipedia



Figura II. Fuente: www.nationalprocessing.com

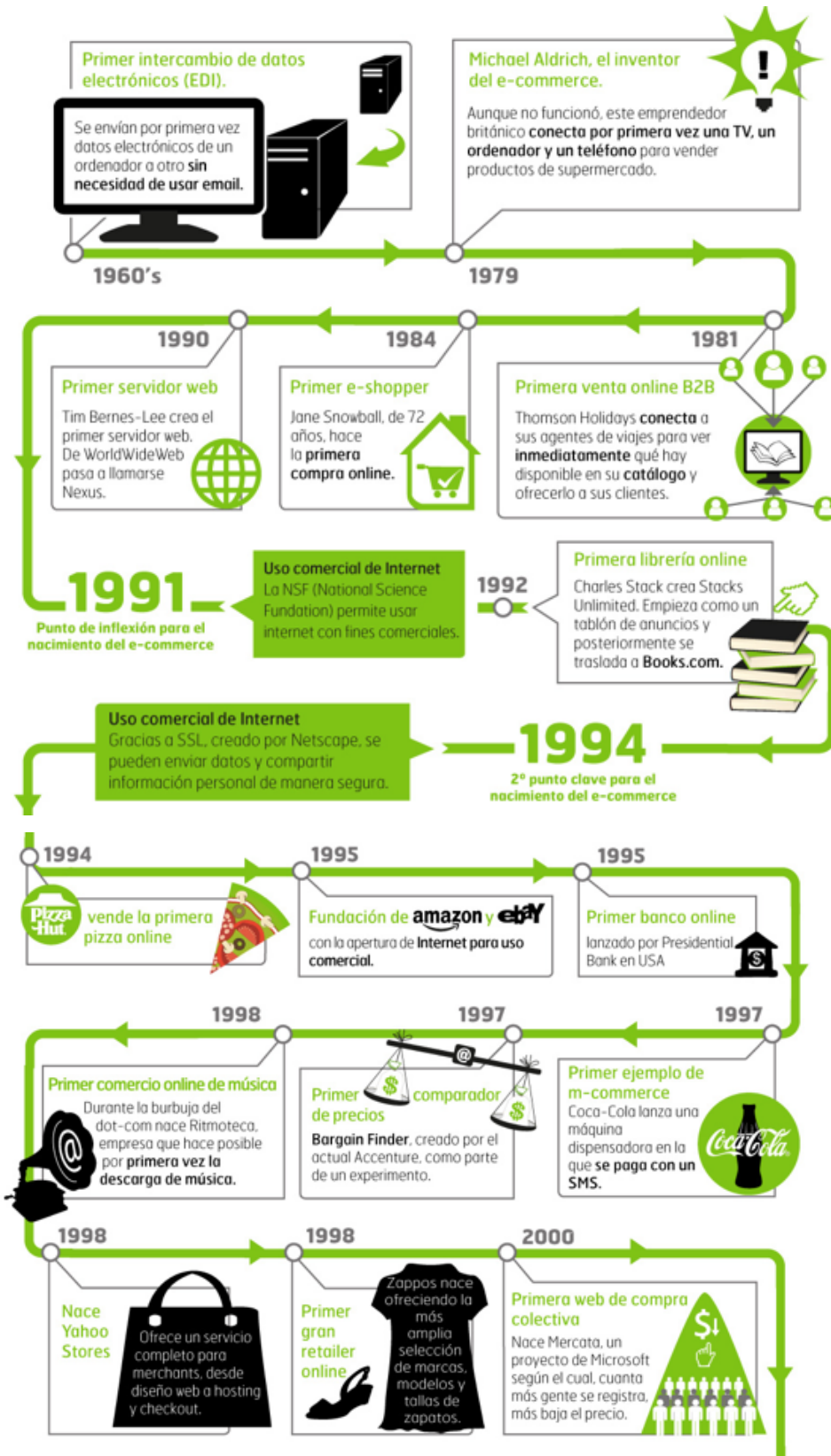
Las innovaciones y avances tecnológicos que ha traído aparejado el comercio son numerosas a lo largo del tiempo, tales como el surgimiento de la industria bancaria (S. XII y XIII), los avances y auge de la industria marítima a partir de la llegada de los españoles al continente americano (S. XV) producto de los avances de los Imperios Otomano y Mongol que llevan a los países europeos a

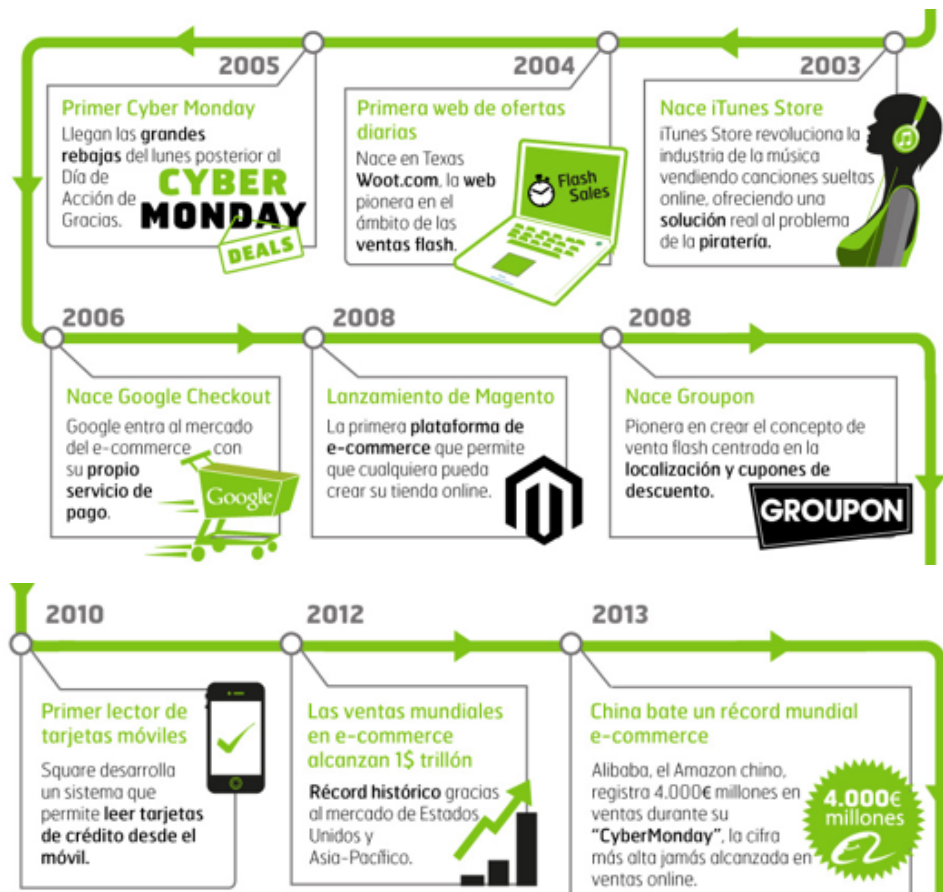
investigar nuevas rutas, el nacimiento del ferrocarril (S. XIX) como necesidad de movilizar las manufacturas entre el puerto y las ciudades a un bajo costo de transporte, llegando (S. XX) hasta los desarrollos en hardware y software que permitieron hacer cada vez más eficiente la llegada de los productos o servicios hasta el cliente final.

Las empresas nacidas desde el mercantilismo del siglo XVI hasta las concebidas en la actualidad han ido acompañando esta evolución y adaptando sus modelos de negocio a las necesidades y momentos de las sociedades: desde la primera comercialización del jabón Ivory de Procter & Gamble en 1837, las primeras ventas por catálogo en 1920 (Lynkoo, 2012)<sup>xvi</sup> en Estados Unidos, hasta las aplicaciones del siglo XXI que conectan virtualmente a dos individuos desconocidos en base a su cercanía, localización, educación o contactos que ofrece LinkedIn o Facebook, por ejemplo.

Es a partir del Siglo XX donde los avances en términos de intercambio, organizaciones e interconexión se aceleran con mayor velocidad en términos de comercio, **y es en 1960 cuando nacería el primer intercambio electrónico de datos (EDI<sup>xvii</sup>) entre computadoras de distintas empresas como embrión del e-commerce**, y no es sino hasta 1984, con el impulso de la venta por catálogo mediante la difusión televisiva, que se realiza la primera transacción comercial, y desde ese momento la industria crece cada año en todo el mundo.

JJ. Castro-Schez (2015) resume en la siguiente infografía<sup>xviii</sup> los principales **hitos** en la historia del e-commerce y algunos ejemplos emblema del mercado:





El autor a su vez, divide la evolución del comercio electrónico en cinco **etapas**:

### 1. Etapa de las Sociedades Comerciales

Originada con la introducción del intercambio electrónico de datos, mediante el cual se enviaban documentos como facturas, órdenes de compra y luego transformaban a un formato de datos estándar para ser transferido por redes de comunicaciones entre computadores. Actualmente se emplea como mecanismo de conexión entre empresas y proveedores.

### 2. Etapa de la promoción web o folleto electrónico

A partir de la introducción de los navegadores gráficos, se comenzaron a crear páginas web en las que se podía plasmar contenido estático con el objetivo de difundir la imagen y las características más destacables de las empresas. El fin principal de esta etapa era estar donde los usuarios comenzaban a estar y pocas empresas estaban, lo cual transmitía una imagen "pionera" de la empresa que el número de internautas en aquella época iban en aumento.

### 3. Etapa de la tienda online y las punto com

Aparecen los negocios con presencia única y exclusivamente en Internet, es decir, empresas creadas desde cero para vender productos o servicios a través de la web. (...) Dos ejemplos de este tipo de negocios son amazon (Jef Bezos, 1995), creada con el objetivo de proporcionar la forma más rápida, fácil y agradable de comprar libros y eBay (Pierre Omydiar, 1995), cuya idea de negocio fue ofrecer y permitir a los individuos aprovecharse de una infraestructura en la web para vender o comprar objetos de coleccionismo y/o segunda mano a cambio de un cobro de comisión.

**“El éxito de las empresas punto com, hace que las empresas que tenían simplemente su información en la web, empiecen a tomar conciencia de que cuanto más información de sus productos ofrezcan en sus webs, mayor es el interés de los usuarios por éstos”** JJ. Castro-Schez (2015). De este modo, se comienza a pensar en la posibilidad de materializar ese interés en transacciones comerciales y vender por internet. Además, el avance de la tecnología comienza a permitir la creación de tiendas online con venta de productos a partir de catálogos, así como la mejora y sofisticación de éstas.

### 4. Etapa de la integración y de la empresa electrónica

El hito fundamental de esta época es la utilización de la tecnología y su integración en los procesos de la empresa con el objetivo de hacerla más **eficiente**. Las empresas comienzan a adaptarse al nuevo ambiente, realizando cambios en las formas de dirigir las empresas y de llevar a cabo los procesos de negocio, así como creando estrategias de presencia en Internet. Las empresas redefinen sus modelos de negocio, los reinventan y mejoran, cambian las culturas corporativas, crean relaciones más cercanas con clientes, proveedores y socios de negocio, y todo ello gracias al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el nuevo marco tecnológico y el nuevo contexto social. Esta transformación da lugar al resurgimiento de lo que se denomina negocio electrónico.

### 5. Etapa del comercio social y móvil

Hoy ya no es suficiente un sitio web, en la que a partir de una base de datos generemos un catálogo en el que dinámicamente los productos sean presentados de manera atractiva a los usuarios en función de sus búsquedas,

para que estos se sientan atraídos desde los ordenadores de sus casas, y los compren. **Ahora hay que estar donde están los potenciales clientes y estar disponibles de una manera inmediata para ellos.** Las redes sociales, las comunicaciones móviles, los smartphones, las tablets, están cambiando los hábitos de la sociedad, a la hora de relacionarse, comunicarse y por supuesto comprar. Esto conduce a la necesidad de las empresas por estar en las redes sociales y a permitir la consulta y compra a través de múltiples dispositivos y canales.

La consolidación de la web 2.0 y de los dispositivos móviles da un valor añadido a la forma de llevar a cabo el comercio electrónico. Sin duda la presencia y uso de las empresas de las redes sociales, como Facebook, Twitter, ... son esenciales para poner en marcha estrategias de marketing o fidelización (ya que suponen un cambio absoluto en la relación entre compañía y cliente) e incluso vender (aunque este último aspecto no acaba de arrancar, ya que no aportan nada a la tienda oficial de la marca ya en la web). Esta presencia de las empresas en las redes sociales ha dado lugar a lo que se ha venido a denominar **social commerce (s-commerce)**.

Por otra parte, el uso cada vez más extendido por parte de las personas de los móviles para realizar búsquedas de productos, comparar precios y también comprar, conduce a que las empresas quieran crear webs o tiendas online con diseños web adaptables (cada dispositivo tiene sus características concretas: tamaño de pantalla, resolución, potencia de CPU, (...)). Se pretende que con un solo diseño web, se tenga una visualización adecuada en cualquier dispositivo. Incluso algunas empresas han tendido a crear sus propias apps con sus tiendas para los principales sistemas operativos móviles, esto es para Android, iOS, como por ejemplo eBay, amazon y Zara por nombrar tan solo algunas. Esta presencia de las empresas en los dispositivos móviles ha dado lugar al **mobile commerce (m-commerce)**.

**Esta se considera la última gran etapa del comercio electrónico y en la que nos encontramos actualmente inmersos. La mayoría de empresas ya se están adaptando a este nuevo contexto, una sociedad con nuevos hábitos y nuevos dispositivos (Castro, 2015).**

## CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS VIRTUALES.

A nivel global son muy pocas las empresas que han alcanzado la excelencia en el servicio de atención al usuario, y menos aún quienes deciden incorporar a los clientes en su misión. Tomando como caso de análisis booking.com o expedia.com la estrategia aplicada apunta a resaltar la presencia en todo momento de su centro de atención y ayuda al usuario, de modo de achicar la brecha entre las agencias tradicionales que acompañan al usuario desde la búsqueda hasta el regreso del viaje.

Need to speak with us? We're available 24/7



¿Necesitás ayuda? Escribenos

### Información útil

Nuestro equipo de Atención al Cliente va a estar contento de ayudarte, pero te puede resultar más fácil y rápido usar nuestras [herramientas de autogestión](#) para resolver las consultas más frecuentes.

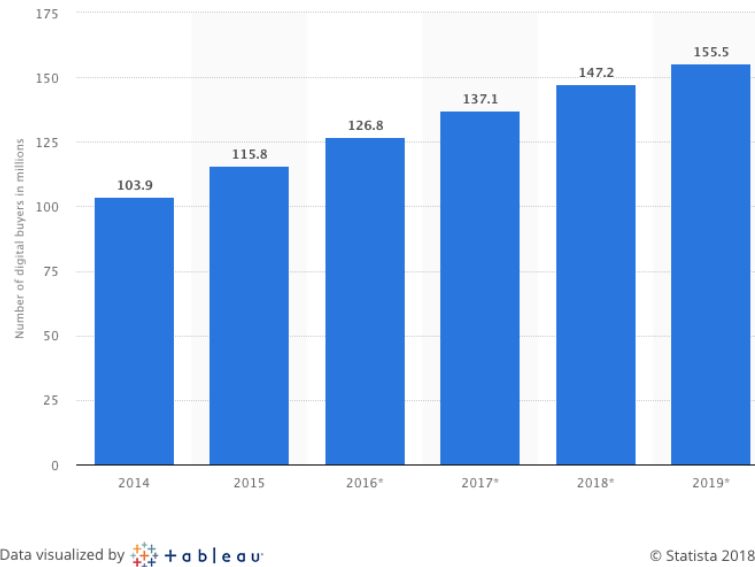
**Figuras 9 y 10:** Imágenes tomadas de los sitios [www.booking.com](http://www.booking.com) y [www.expedia.com](http://www.expedia.com)

Las estrategias de auto-gestión y automatización son perseguidas continuamente por todas las empresas virtuales cuando pasan el estadio de *startup* y escalan en ventas, dado que les permiten mejorar su eficiencia operativa a la vez de brindar una mejor experiencia a sus clientes una vez que han aprendido de los problemas por el cual se contactan en la posventa.

Teniendo en cuenta que la tendencia en Latinoamérica marca un crecimiento sostenido en el mercado de “compradores digitales”, no solo por quienes migraron de los mercados físicos tradicionales sino además, por consumidores nativos digitales que requieren proximidad, rapidez y personalización al satisfacer sus necesidades.

En suma, la región está experimentando una expansión en oportunidades para ocupar distintos nichos de mercado, a la vez que el entorno competitivo se vuelve

altamente complejo por la irrupción de gigantes globales del e-commerce (Gráfico 1).



**Gráfico 1:** Cantidad de compradores digitales en Latinoamérica de 2014 a 2019, en millones. (Fuente: www.statista.com)

Ante este escenario, la definición de una **estrategia clara** y bien comunicada en el mercado permite marcar los liderazgos y formas de posicionamiento de las empresas.

En Argentina, sitios como “MercadoLibre”, “OLX”, “Amazon”, “Flybondi” o “Despegar” generan distintas expectativas frente a sus consumidores y en consecuencia un estilo de liderazgo competitivo diferente.

En el siguiente cuadro se expone el **posicionamiento** de los principales *players* que operan en la región, teniendo en cuenta sus ventajas competitivas.

Tomando como caso de estudio las OTA en Argentina: Despegar.com, cvc.com y almundo.com, resulta evidente las distintas estrategias que aplican para su mercado meta, y en consecuencia, la percepción que generan en los usuarios al momento de elegir una opción para su viaje, en una industria donde es fuertemente valorada la **financiación** y la **seguridad** al comprar.

Como puede observarse el Cuadro 1 y en base al relevamiento realizado en el mercado, Al mundo y Avatrip se posicionan en base a la disponibilidad de canales de contacto, así como por el asesoramiento para la venta, apuntando a un segmento de clientes que valoran la agilidad virtual y la posibilidad de contacto en una tienda física por la confianza y vínculo que se genera ante un problema. Despegar por su parte, tiene un fuerte posicionamiento en la financiación y los precios bajos, así como en la seguridad que brinda su plataforma, fortaleciendo su liderazgo en la escala del negocio, a diferencia de sus competidores que apuntan a una estrategia de nicho.

Fuerte Liderazgo competitivo	Posicionados por sus <b>canales de atención</b> : <a href="http://almundo.com">almundo.com</a> , <a href="http://avantrip.com">avantrip.com</a>	Apreciados por su <b>innovación</b> y servicio diferencial: <a href="http://amazon.com">amazon.com</a> , <a href="http://google.com">google.com</a>
	Posicionados por <b>precio</b> : <a href="http://despegar.com">Despegar.com</a> , <a href="http://olx.com">OLX.com</a>	Diferenciados por su <b>sitio web y por ser reconocidos en el mercado</b> : <a href="http://despegar.com">despegar.com</a> , <a href="http://cvc.com">cvc.com</a> , <a href="http://latam.com">latam.com</a> , <a href="http://aerolineasargentinas.com">aerolineasargentinas.com</a>
Estándar	Estándar	Fuerte

Impacto en el mercado

**Cuadro 1:** Ventajas Competitivas de las *e-commerce* en Latinoamérica (elaboración propia)

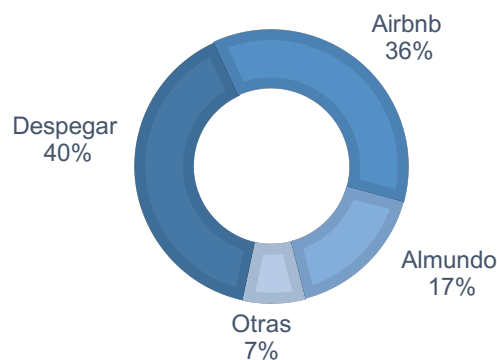
Si bien Amazon aún no desembarcó en Argentina en el mundo del retail, la amenaza de su pronta irrupción genera entre las “corporaciones virtuales” gran revuelo, primero por su capacidad de **innovación** constante y luego por el entendimiento que ha logrado captar de sus usuarios, generando la confianza y garantía de que “nada puede salir mal, y si así fuere, la resolución de los problemas está garantizada”.

Ser una empresa nativa virtual en Argentina, presenta sus desafíos al momento de elegir dónde y cómo operar:

- Maduración del mercado: confianza de los consumidores en la marca, cumplimiento de las empresas y del Estado para disminuir acciones fraudulentas, mejor conectividad y logística, entre otras.
- Fortaleza de los canales de distribución: alcance y cumplimiento de los correos tradicionales, proveedores con escala
- Entendimiento de las necesidades de los usuarios: el servicio esperado, la localización geográfica, los canales de contacto preferidos, los medios de pago disponibles.

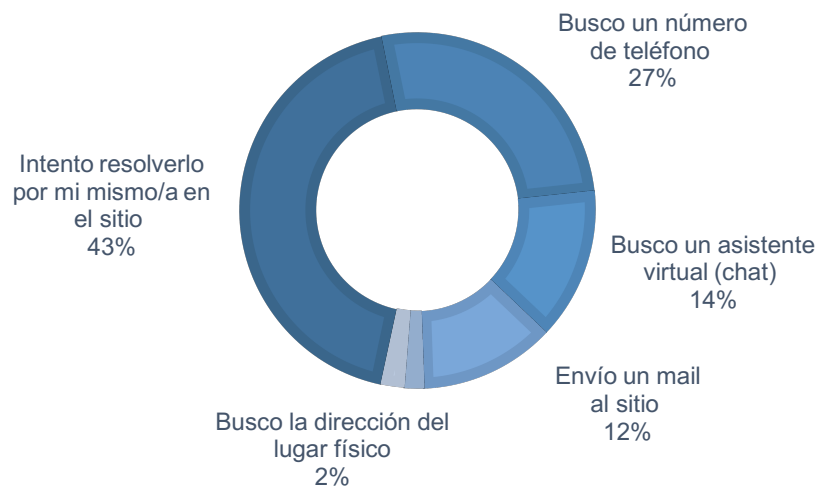
En consecuencia y retomando el foco en los **canales de atención**, tener un liderazgo competitivo para cualquier Organización requiere de entender al usuario y ofrecer las **garantías y confianza** no sólo en la venta sino en la **posventa**, es decir, cuando un problema o necesidad lo requieran.

En base al relevamiento hecho mediante encuestas online<sup>xix</sup>, el **86%** de los usuarios realizó al menos 5 compras por internet en los últimos 12 meses, de los cuales más del **80% lo hizo para planificar su viaje**.



**Gráfico 2.** Empresas elegidas para viajar. Base de encuestas de elaboración propia

Al analizar por empresa, Despegar y Airbnb (100% virtuales) son las más elegidas al realizar la reserva y en la mayoría de los casos el principal canal de contacto que eligen los usuarios en caso de tener un problema es la “autogestión”, seguido de los “canales virtuales” y del “teléfono”.



**Gráfico 3.** En caso de necesitar ayuda para solucionar un problema con un sitio de internet. ¿Qué buscarías primero? Base de encuestas de elaboración propia

Se debe resaltar que, en base al relevamiento realizado, ante la pregunta: **¿Recordás haber tenido algún problema en tus compras?**, el 52% de los usuarios no recuerda haber tenido problemas y que el 40% que los tuvo, seguiría eligiendo el canal digital como opción de compra.

**Este panorama resulta alentador para las empresas ya que, para los compradores de Argentina, a pesar de haber tenido una mala experiencia, pudieron resolver sus problemas por los nuevos canales virtuales.**

Por su parte, el **teléfono** sigue siendo uno de los canales principales de contacto y se debe tener en consideración para no perder la porción de mercado que aún desea un contacto humano y personalizado. En el siguiente capítulo se expondrá cómo lo hacen específicamente los “unicornios”<sup>xx</sup> y sus competidores en Argentina.

### CAPITULO III: GESTIÓN DE LAS OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS VIRTUALES EN ARGENTINA

Liderar la Dirección de Operaciones en mercadolibre.com, mundo.com o despegar.com en Argentina se ha vuelto una tarea compleja, y transformarla de un centro de costos a un área estratégica con foco en el usuario, prácticamente una utopía, pero se puede detectar que todas se dirigen hacia el mismo objetivo.

¿Por qué lo hacen? Simplemente porque un usuario leal y feliz con la marca, vuelve a comprar y la recomienda a sus amigos y conocidos. Esta nueva vertiente de pensamiento y gestión enfocada en los usuarios es cada vez más fuerte y propone poner todos los esfuerzos no sólo en la resolución de necesidades, sino también en “encantar” clientes y generar mayor fidelidad.

De acuerdo a los reportes públicos de ganancias o “earning release<sup>xxi</sup>” correspondientes al cierre Q4 2017, empresas como Despegar.com o Booking.com destinan entre un 13% a 20% de sus ingresos a los gastos de operación, principalmente compensaciones y gastos de personal, siendo uno de los principales costos de la compañía, que incluyen en gran medida la gestión propia o tercerizada del canal telefónico, a su vez que MercadoLibre lo hace en un 9% para los mismos fines.

Este escenario desafía al status quo de la posventa, que basaba sus KPI tradicionales en “reducir el tiempo de respuesta”, “mejorar la productividad”, “bajar stock de contactos”, entre otros, a medida que el negocio escala y la cantidad de contactos obliga a incrementar la dotación de personal. A tal efecto, las empresas argentinas (y globales) con escala nacional o regional comenzaron a automatizar sus canales, a buscar la forma de resolver sus problemas mediante la autogestión, esto es, dar las herramientas a los usuarios para que cada uno pueda resolver sus consultas o necesidades mediante la plataforma web.

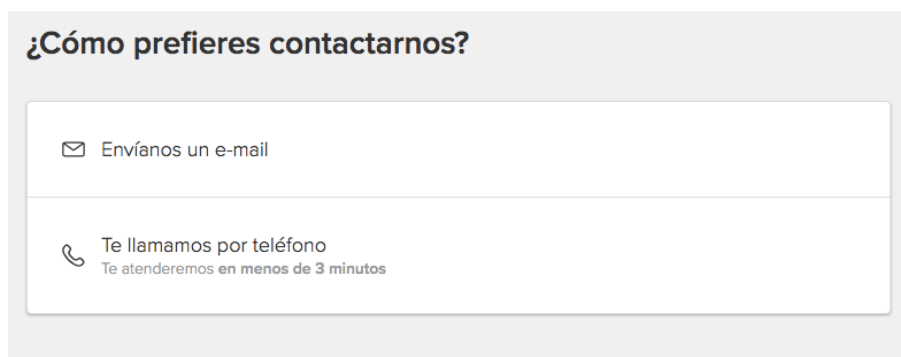
Desde la perspectiva de los canales ofrecidos por las compañías mencionadas, está en la gestión de su oferta y demanda de contactos y los **canales** que ofrecen, algunas con mayor foco en la autogestión (Despegar o MercadoLibre), otras resaltando su disponibilidad 24x7 (Booking o Almuendo).

### Canales de atención

	Despegar.com	MercadoLibre*	Booking.com	Almuendo.com
<b>Teléfono</b> (0800)	SI	-	SI	SI
<b>Teléfono click to dial</b> <sup>xxii</sup>	-	SI	-	-
<b>Chat</b> (humano)	SI	SI	-	SI
<b>Asistente</b> Virtual	SI	-	-	SI
<b>Mail</b> / formulario	-	SI	SI	SI
<b>Redes</b> Sociales	SI	SI	SI	SI
<b>Preguntas</b> Frecuentes	SI	SI	SI	SI
<b>Sucursales</b> físicas	-	-	-	SI

\*Referencia líder en empresas de servicio (retail vs. OTA). (Autor: elaboración propia)

El punto a destacar es el método “**click to dial**” que utiliza **MercadoLibre**, ya que permite generar un llamado telefónico ajustado a la disponibilidad de los agentes; cuando hay representantes listos para un llamado el botón se expone a los usuarios:



**Figura 11:** Captura de pantalla del sitio MercadoLibre, al solicitar Ayuda

En caso contrario, se oculta y ofrecen otros canales de atención:

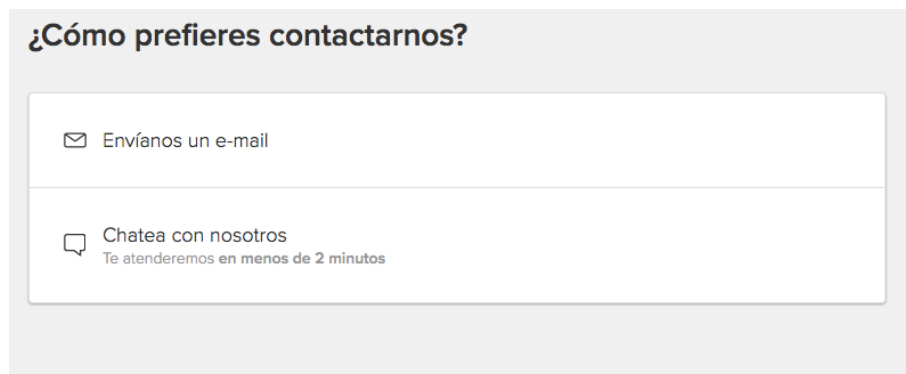


Figura 12: Captura de pantalla del sitio MercadoLibre, al solicitar Ayuda

Habitualmente la gestión telefónica requiere del 100% de atención de un agente para solucionar la consulta de un cliente, en el caso del **Chat** suele haber múltiples consultas (2 o 3) en forma simultánea, lo que permite resolver más casos en menos tiempo. Este canal a su vez está evolucionando rápidamente y es uno de los preferidos tanto por los usuarios como por las empresas puesto que su interfaz es apta para generar entornos de **asistencia virtual**, optimizando los tiempos de los representantes y brindando soluciones habitualmente a problemas simples, a la vez que fomenta la autogestión.

Algunos de los casos de uso para **Despegar y Al mundo** pueden verse en sus páginas de Facebook en Argentina:



La decisión de ingresar al mundo de **redes sociales** y *blogs* no es una decisión sencilla de tomar ya que requiere de una buena “cintura corporativa” que disponga de un grupo de agentes destinados solo a la resolución de todo inconveniente o “hashtag” que circule por Internet. Sumarse en estos canales implica **redefinir procesos** y toma de decisiones descentralizadas a fin de responder (idealmente) en un lapso **menor a 24 horas** según concuerdan diferentes especialistas y usuarios<sup>xxiii</sup> a riesgo de generar un resultado contraproducente por la demora en las respuestas hacia los usuarios.

*En suma, la inclusión de agentes virtuales al inicio de las conversaciones por estos medios resulta una estrategia indispensable para garantizar un canal eficiente y de pronta resolución.*

Por otra parte, la gestión de consultas por el canal **email** se presenta generalmente en forma asincrónica, es decir, un caso que ingresa hoy puede ser resuelto en distintos plazos de días dependiendo de la urgencia o valor que el cliente tiene para la compañía; por este último punto vale aclarar que ser de categoría “genius” en Booking.com por la frecuencia de compra como cliente, utilizar el servicio “Prime” de Amazon para los envíos rápidos o elegir “MercadoEnvios y MercadoPago” en MercadoLibre hacen que tanto los canales de contacto como la prioridad de atención sean un **diferencial para los usuarios segmentados** por aquellas.

Desde el punto de vista corporativo implementar esta discriminación a un grupo de clientes busca por un lado la **fidelización** de éstos, y por otro **optimizar** los recursos orientándolos en pos de quienes generan mayor rentabilidad y a su vez son leales a la compañía. Siguiendo este razonamiento, nuevamente, tanto los procesos como los conocimientos que deben adquirir las líneas de contacto directo con cada segmento provocan un ajuste en todas las áreas de la empresa y un mayor grado de complejidad al momento de asignar recursos y definir comunicaciones personalizadas e individualizadas para cada cliente.

Queda expuesto hasta aquí que **la multi-canalidad impuesta cada vez más por los usuarios implica repensar continuamente con qué canales deciden jugar las compañías** y cuántos recursos destinar para satisfacer la demanda y su volatilidad, todo ello sumado no solo a reducir el costo operativo sobre la rentabilidad, sino además mantener un **nivel de confianza y satisfacción alto para los clientes**.

A fin de profundizar en el punto de satisfacción, el caso de estudio<sup>xxiv</sup> emblemático a nivel global que persiguen internamente replicar los unicornios argentinos y que propone cumplir con los objetivos mencionados e intuitivamente contrapuestos (reducir costos y mejorar la experiencia de usuario), es el construido por **Zappos** (Hsieh, 2013)<sup>xxv</sup> cuya propuesta de valor de cara a sus usuarios es **cumplir sus necesidades, deseos y expectativas, generando una experiencia WOW**, partiendo de una cultura interna fuertemente orientada al cliente cuya premisa es “empleados felices, clientes felices, mayores beneficios sostenidos en el largo plazo”. Esta perspectiva organizacional resume que aquellas empresas que son capaces de transmitir la felicidad entre los empleados por medio de propósitos concretos y pasión en lo que hacen, hará que eso se traduzca puertas afuera en un incremento en las utilidades del negocio dada la satisfacción total brindada al usuario puesto que es una prioridad a la hora de definir su servicio de atención desde la venta hasta la posventa.

Hasta aquí el esfuerzo por brindar multi-canalidad, ser eficiente en costos, resolver rápidamente los problemas y además hacer a los clientes felices, pone en evidencia que **el área de Operaciones en una empresa de servicio desempeña un rol fundamental en la construcción de fidelidad con los usuarios**, y en la confianza que genera el vínculo en el largo plazo.

Es por ello que para las OTA globales siendo intermediarias en la cadena de valor, el **fortalecimiento de los procesos internos** y la integración total desde los proveedores como aerolíneas u hoteleros en conexión directa con las necesidades de los clientes resulta crítico a la hora de definir la estrategia de canales, reforzado por la construcción de un área de mejora continua que aplique soluciones desde los métodos estadísticos para anticiparse a demandas inciertas, disminuir la volatilidad y predecir escenarios futuros en base a las proyecciones de la empresa en su conjunto.

Se debe tener en cuenta que en la industria de pasajes aéreos los **cambios involuntarios y las cancelaciones de vuelos** (Jet, 2017<sup>xxvi</sup>) son los principales problemas que deben resolver los usuarios y las agencias cuando una aerolínea decide modificar su calendario previsto, de quienes dependen exclusivamente de la disponibilidad del proveedor (aerolínea) y de la destreza de las agencias de viaje como canales intermedios de contacto que responden frente a los clientes finales. Desde el punto de vista de la industria **hotelera** la complejidad de resolver situaciones imprevistas se multiplica por la diversidad de oferta y propietarios.

En suma, la definición de los canales de contacto y la organización de los procesos en las agencias de turismo virtuales están condicionados en gran medida a la criticidad de los problemas al momento del viaje de cada usuario y su urgencia por resolverlos. Es así que estas OTA radicadas en Argentina con clientes viajando por Japón, China o Francia, deben disponer de atención las 24 horas del año y los 7 días a la semana, independientemente de su localización o la ubicación de sus *call center*.

## CAPITULO IV: GESTIONAR LA COMPLEJIDAD DE LAS “MULTI-LOCALIZACIONES” EN LAS EMPRESAS VIRTUALES

Existen distintas medidas para hacer frente al aumento en la demanda de contactos, por ejemplo, por incremento en las ventas, y en consecuencia a la necesidad de tener mayor cantidad de líneas abiertas de teléfono o bien de agentes que respondan las llamadas en tiempo y forma definidos por los procesos internos de cada Organización.

Es por ello que, para las empresas virtuales y nacionales que operan fuera del país, **tercerizar y descentralizar** los centros telefónicos resultan una decisión necesaria para afrontar conforme el negocio escala y esto sucede por diversos **factores**, principalmente:

- Financieros (tributación de impuestos, reglamentaciones ajustadas a cada país)
- Económicos (costos laborales, zonas francas en otros países)
- Capital Humano (disponibilidad de agentes capacitados, cercanía a las oficinas)
- Culturales (adaptación a regionalismos, idiomas, dialectos)
- Horarios (atención en las distintas bandas horarias y husos)

Este panorama incrementa la complejidad no sólo de los procesos ajustados a cada sitio, sino de la unificación de criterios y metodologías de gestión aplicadas a cada centro, teniendo en cuenta las **localizaciones** en términos de atención de las empresas virtuales que operan en Argentina:

	Despegar.com	MercadoLibre*	Booking.com	Almundo.com
Argentina	SI	SI	SI	SI
Brasil	SI	SI	SI	SI
Colombia	SI	SI	SI	SI
Uruguay	-	SI	-	-
México	-	-	SI	SI
Chile	SI	-	SI	-
Perú	-	-	SI	-

\*Referencia líder en empresas de servicio (retail vs. OTA). (Autor: elaboración propia)

Ante esta realidad, la necesidad de realizar *outsourcing* en tareas administrativas (no estratégicas) como en los centros de atención es prácticamente indiscutida. El portal “connect americas<sup>xxvii</sup>” expone algunas de las causas por las cuales cada vez más empresas localizan sus operaciones en Latinoamérica, no sólo de OTA argentinas sino a nivel global:

“Una investigación llevada a cabo por Wipro Consulting indicó que América Latina ofrecía a nivel mundial una oportunidad para la reducción de salarios mediante arbitraje salarial de aproximadamente un 30 por ciento en comparación con Europa Occidental y los Estados Unidos, siendo la relación costo-beneficio más favorable la ofrecida por Colombia y Argentina. Este informe también cita un estudio de A.T. Kearney que indica un **ahorro del costo salarial en la región de 20 a 40 por ciento** comparado, a nivel mundial, con oportunidades de reducción de salario de 15 a 25 por ciento en Europa del Este. Aunque los costos pueden mantenerse más bajos en Asia existe una preocupación con respecto a su sostenibilidad (...) **México** se ha convertido en uno de los operadores más potentes de la región debido a un mercado laboral favorable y a una economía robusta que se recupera rápidamente de la crisis económica, ya que según estudios realizados por Nortel posee el 30% de la industria, seguido por **Brasil y Argentina. Colombia** resulta un destino cada vez más atractivo debido a un creciente número de individuos de habla inglesa, así como cobertura de Fibra Óptica de alta confiabilidad.”

En concordancia, una investigación del “International Business Report (IBR)” (Thornton, 2015)<sup>xxviii</sup> explica esta fuerte tendencia de las empresas argentinas hacia el uso de proveedores de outsourcing en más del 64% de ellas, especialmente para soluciones de back office por sobre la media global del 40%, como medida para **reducir costos y mejorar la eficiencia en los procesos**.

Este método de externalización compartido por diversos autores, si bien genera los efectos positivos mencionados, desde la otra cara de la moneda incrementa la complejidad al momento de hacer **convivir** los procesos internos, unificar la comunicación ante los usuarios y alinear los métodos de trabajo.

Para todos los casos expuestos, sea OTA o *retail*, operar en el mercado Latinoamericano requiere pensar en 2 idiomas (español y portugués) y en al menos 5 estilos o **regionalismos** (lunfardo argentino-uruguayo, mexicano, adaptaciones para brasileros, colombianos y chilenos) tanto para las comunicaciones escritas como para los operadores telefónicos. Un ejemplo muy simple en la industria de viajes puede verse en la palabra “maleta”, “valija” o “equipaje”, que de acuerdo a cada país o región tiene un uso y significado distintos.

En tanto, disponer de al menos 4 centros de atención en diferentes países (y en algunos casos, con distintos proveedores) **requiere**:

- Desarrollar un amplio equipo de procesos y de capacitación
- Disponer de células de auditoría o calidad de servicio
- Gerencias centralizadas en la toma de decisiones y descentralizadas en cada operación
- Planificar el espacio físico y disposición de las oficinas propias o tercerizadas
- Disponibilidad de tiempo y viajes para movilizarse entre los centros
- Alinear continuamente criterios homogéneos de atención
- Preparar un *forecast* o planificación de la demanda preciso que permita ajustar el staff de acuerdo al diseño de la operación
- Gestionar a los proveedores del servicio: definir sus objetivos, renegociar condiciones de servicio, dinamismo para ampliar o reducir personal...

... y en donde todo ello se **comunique** efectivamente con la estrategia de la compañía y presente una imagen de marca única en cada sitio.

Para concluir, cuando la operatoria de una empresa de servicio entra en su grado de madurez y crecimiento sostenido, la decisión de dejar en manos de los proveedores operaciones concretas es prácticamente indiscutida y requiere un gran esfuerzo de coordinación entre todos los sectores para garantizar al usuario una buena experiencia y financieramente una mejora en la eficiencia.

## CAPITULO V: ESTRUCTURA DE COSTOS Y OPORTUNIDAD DE MEJORA

Una empresa comienza a enfocar sus acciones en la **eficiencia operativa** a medida que madura en su ciclo de vida, en sus operaciones y en el mercado donde opera. Aquellas que alcanzan su madurez como Despegar, Booking o las distintas aerolíneas tradicionales, deben pensar ya no solo en crecer y ampliar el mercado sino en invertir para **reducir costos, mejorar sus márgenes y ser eficientes en su operación.**

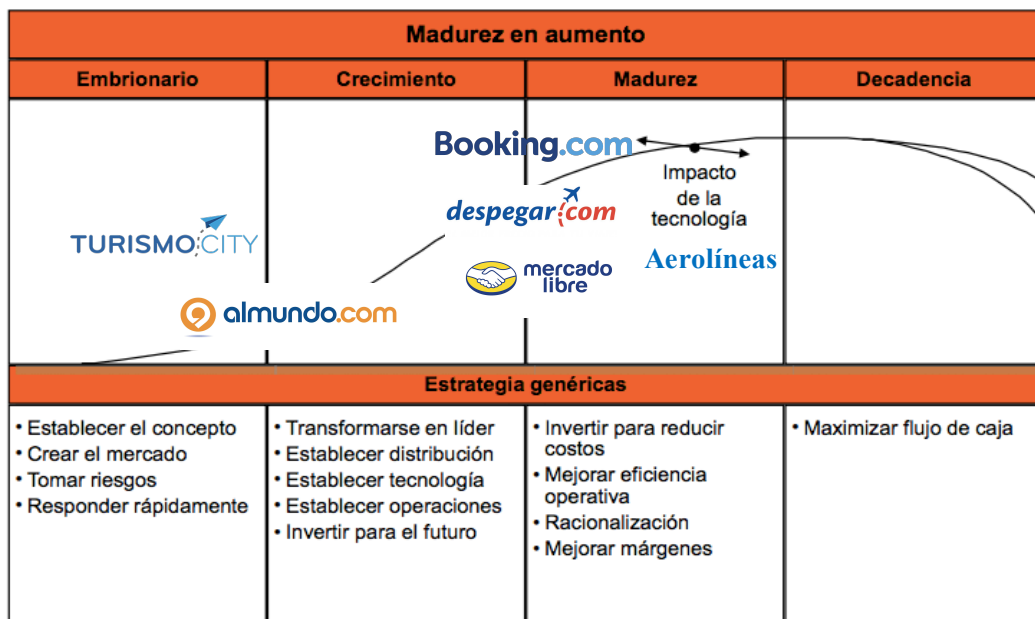


Figura 13: Ciclo de vida de las empresas virtuales en Argentina (Fuente: elaboración propia)

Como fue expuesto en el Capítulo II, entre el 13% y 20% de las erogaciones de estas empresas son destinadas a los gastos de operación principalmente al capital humano y servicios de atención, y es aquí donde se está haciendo foco al momento de definir las acciones a tomar y los recursos económicos para invertir. En **Argentina**, los costos laborales para las empresas aumentan continuamente y representan un gasto fijo difícil de optimizar, sea que se haya optado por tercerizar el servicio mediante proveedores de call center o bien que se busque incorporar agentes para la gestión de canales no telefónicos, como lo son el chat o el email.

En concordancia y de acuerdo al artículo publicado por Matías Ortega (2017)<sup>xxix</sup>, “en la actualidad un telemarketer gana entre AR\$ 9.000 y AR\$ 10.000 por 36 horas semanales. Principalmente son jóvenes o mayores de 40 años, estudiantes, y mayormente mujeres”, en comparación con los servicios ofrecidos en otros países de la región en donde los **costos laborales son un 50% inferiores a los argentinos**. Por esto, en los últimos el país ha perdido competitividad pasando de ser hace 10 años el primer exportador del rubro en la región a uno de los mercados con mayor caída en la contratación de operadores.

Bajo este panorama, desde el punto de vista corporativo se encienden alarmas que están llevando a **radicar los centros de contacto** en países impensados hasta hace 2 años como Perú o Paraguay (Ortega, 2017), o bien incrementando su dotación en los países con mejores beneficios económico-financieros como Colombia o México.

Un valor estimado para Argentina en base a la investigación de mercado y los resultados financieros de las principales compañías, arroja un costo operativo por cada contacto promedio de \$3 dólares; por lo tanto, una empresa que tiene, por ejemplo, 100.000 contactos al mes, deberá destinar al menos \$300.000 dólares al mantenimiento de su operación. Tomando como base el indicador “Contact Rate<sup>xxx</sup>” que resulta del cociente **cantidad de contactos / cantidad de ventas**, se pueden establecer 3 escenarios:

CR: 10%	CR: 40%	CR: 80%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos efectivos</li> <li>• Baja necesidad de contacto</li> <li>• Poca fricción con el producto o servicio</li> <li>• Forecast de ventas y operaciones no lineales. Fortaleza ante variaciones en la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos requieren ser automatizados</li> <li>• Necesidad de identificar las fricciones principales</li> <li>• El forecast operativo debe considerar el aumento en las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto o servicio que requieren de un servicio esencial de la posventa</li> <li>• Necesidad de especificar funcionalidades a los usuarios</li> <li>• Criticidad para automatizar procesos</li> </ul>

Resulta explícito que los costos base de contacto por cliente en Argentina son elevados, teniendo en cuenta el resultado de los distintos indicadores bajo los escenarios de demanda expuestos y dependiendo de los canales que disponga una empresa, resultará un punto crítico contar con el entendimiento de las necesidades o fricciones que genera un servicio para poder resolver a tiempo, de forma efectiva y por los medios que menor costo generen.

Es por ello que el énfasis en la búsqueda de la **automatización** de las empresas virtuales en Argentina (y a nivel global) cobra mayor relevancia dado que requiere de una menor cantidad de recursos puestos a disposición de la Operación, **satisface** en tiempo real la consulta del cliente y ataca al objetivo directo que es incrementar el margen sobre ventas.

Siguiendo la línea de razonamiento, **¿es posible eliminar por completo el canal telefónico para reducir los costos?, ¿sería una medida acertada para las empresas tomar esta decisión?**

Es complejo establecer la respuesta correcta ante esos interrogantes, pero es viable plantear los puntos a favor y en contra en caso de **tomar** efectivamente esa decisión.

**Puntos a favor:**

- Reducción significativa de costos operativos ante un canal inteligente y automático (ahorro en capital humano, capacitaciones, etc.)
- Respuestas automáticas e inmediatas ante una consulta o solicitud
- La volatilidad en las ventas no tendría un efecto directo en la proyección de recursos destinados a la operación, es decir sería indiferente
- El espacio físico de las oficinas o su localización no sería relevante, ya que podrían centralizarse las decisiones en quien gestiona la tecnología

**Puntos en contra:**

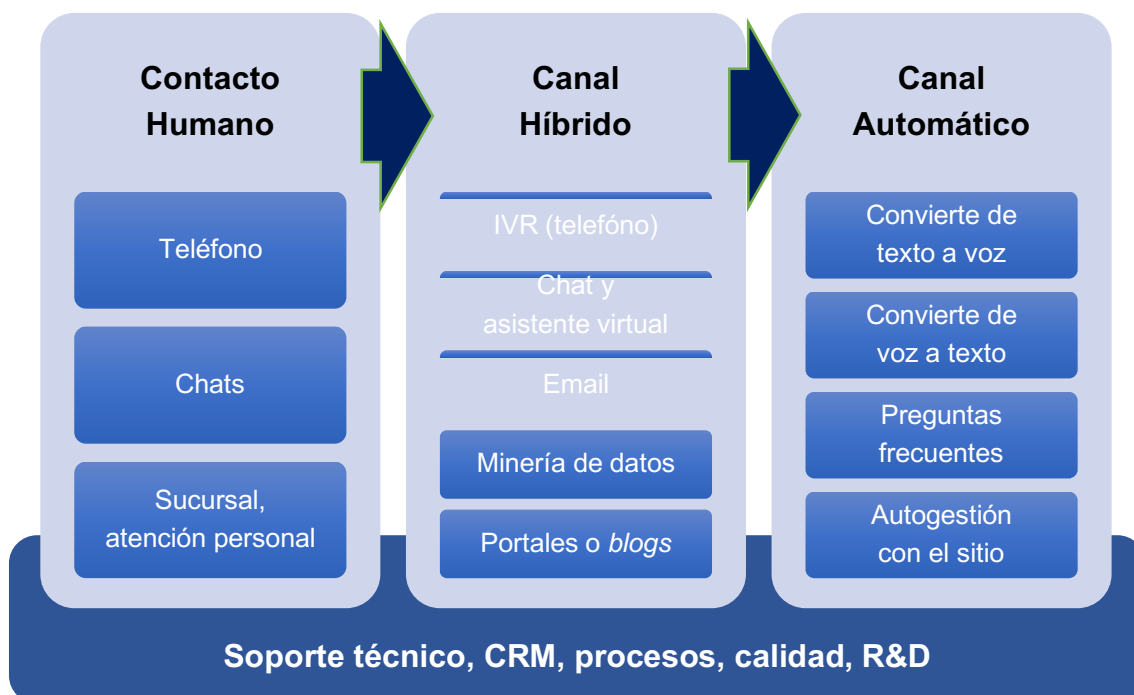
- Existiría una pérdida en nichos de mercado que aún prefieren un canal humano de contacto, que migrarían hacia competidores
- Aún las nuevas tecnologías no contemplan resolución de casos específicos o estados de ánimos de los clientes, por lo cual la frustración ante una insatisfacción llevaría a perder clientes
- Si la empresa decide tercerizar mediante un proveedor el servicio, debería dejar en sus manos una responsabilidad de funcionamiento y brindaría información confidencial de cada interacción
- Requeriría de crear múltiples indicadores de satisfacción para evaluar si el servicio resuelve los problemas y de no ser así diseñar un proceso que resuelva en forma manual los problemas
- Considerar los costos de implementación y la complejidad ante el caso de buscar una nueva herramienta que replique la gestión humana o bien reemplace la anterior

Independientemente del rumbo que tome la compañía, los extremos de 100% resolución manual vs. 100% resolución automática no suelen ser los sugeridos y en ambos casos existen argumentos a favor y en contra de dicha decisión. Las empresas virtuales de servicios suelen llevar a cabo procesos de automatización y eficiencia en los costos de modo gradual y sostenido en el tiempo, teniendo en cuenta el segmento de mercado al cual apuntan y la exigencia de sus clientes ante los canales que ofrece.

## CAPITULO VI: EL ROL DE LA TECNOLOGÍA APLICADA AL SERVICIO DE LA POSVENTA EN LAS EMPRESAS VIRTUALES

En Argentina y en el mundo los avances tecnológicos están al alcance de la mano de *casi* todas las organizaciones, desde plataformas abiertas y gratuitas (ej. Google y sus aplicaciones) hasta sistemas enlatados o muy costosos que incluyen los sistemas de gestión de las operaciones (ej. Oracle, SAP, SalesForce). Cualquiera sea la opción que elija la empresa, la tecnología atravesará sus procesos y canales.

En el [Capítulo I](#) fueron expuestos algunos ejemplos de canales que son utilizados para la gestión de la posventa y cuáles son las preferencias de los clientes ante la elección de comprar por una empresa u otra, y en los siguientes [capítulos](#) el desafío de las empresas ante la elección de cada uno de aquellos. El siguiente cuadro presenta un mapa de las alternativas que hoy se presentan en el 99,9% de las empresas, de acuerdo al grado de automatización elegido:



No sólo la tecnología gana terreno en el frente de los sitios, sino que adquiere cada vez más importancia en los sistemas del back office y en los equipos especializados que analizan, procesan y gestionan la información que recopilan de cada desarrollo.

Gary Hamel (2012) sostiene que, sin una innovación permanente en las organizaciones, el éxito es efímero, en tanto que aquella debe convertirse en una tarea diaria de todos los miembros de la compañía.

Si de avances se refiere, la **Inteligencia Artificial (IA)** está en su apogeo y es una apuesta firme a la creación de valor en los centros de atención atravesando todos los canales existentes. Acorde al artículo de Soulez (2017)<sup>xxx</sup>, la IA está revolucionando la manera en cómo se gestionan los casos:

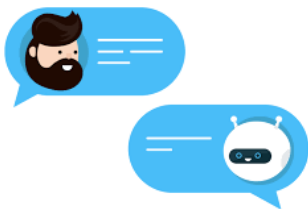
“El centro de contacto del futuro anticipará la consulta de un cliente y predecirá de qué querrán hablar. Incluso proporcionará el soporte apropiado a lo largo de la interacción, todo gracias a la inteligencia artificial (IA). Pero esta no es una historia donde las computadoras reemplazan a los humanos. En cambio, puede pensar que es una ventaja humana: **IA ayudará a los seres humanos, ya sea el cliente o el agente del centro de contacto, a hacer más en menos tiempo**”

Este punto de vista no solo considera al contacto humano necesario en la cadena de atención, sino dotado de la tecnología que ayudará a anticiparse a la consulta y a optimizar los tiempos de resolución. Los **C.R.M.**<sup>xxxii</sup> están evolucionando rápidamente y dotan a los agentes de atención de una gran cantidad de indicadores e información de los clientes a fin de resolver los problemas en un solo contacto y con un alto nivel de empatía; comprender la necesidad de un usuario antes de que genere el contacto humano resulta indispensable para anticipar reacciones y tiempos ociosos en la duración de la interacción.



Fuente de la imagen: [www.nexmo.com](http://www.nexmo.com)

Desde el frente de los portales de viajes o en Facebook Messenger que ya se están utilizando como se presentó anteriormente en esta Tesis, un ejemplo claro aplicado de AI en el mercado son los **asistentes virtuales** (o *agent-bot*). En palabras de L. Badillo<sup>xxxiii</sup> (2017), “es un software de mensajería que interactúa con usuarios a través del chat, ya sea de Facebook, sitio web o incluso a través de SMS, simulando ser un operador o una persona real”. Son sistemas de inteligencia artificial útiles para optimizar la experiencia del usuario, gestionar pedidos y resolver sus necesidades. Las **ventajas** de operar con estos agentes virtuales, radica en que “equivale a tener atención personalizada mediante chat las 24 horas del día los 7 días de la semana”, mediante la programación de preguntas esperadas por los usuarios; la **contrapartida** es que a medida que el negocio gana complejidad, la programación de este asistente puede ser contraproducente llevando a la insatisfacción ante respuestas automáticas que no resuelven los problemas de fondo del cliente.



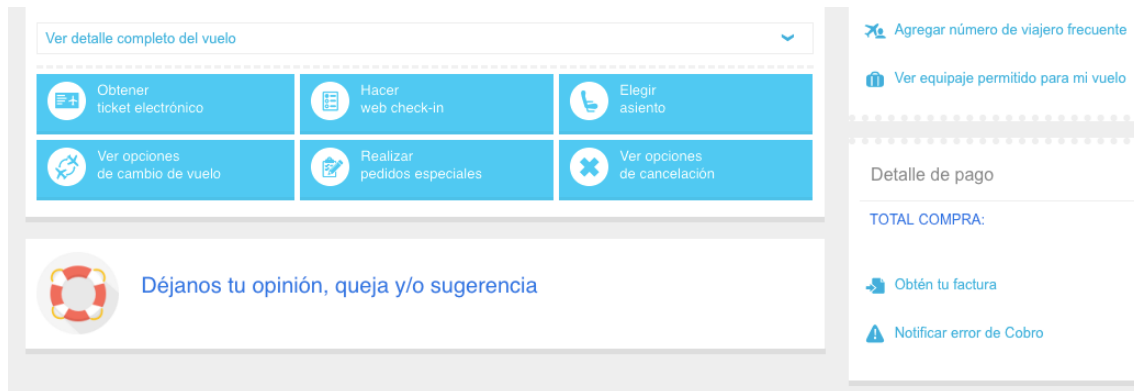
Uno de los usos efectivos que las compañías comenzaron a darle y en coincidencia con Badillo, es el utilizarlo como un **pre-filtro** automatizado de consultas simples para derivar luego a la atención con un representante humano, una vez que se haya validado que el usuario realmente necesita de ayuda. Por último, representa la oportunidad de **aprender lo que necesitan los usuarios** para más adelante implementar un “*Machine Learning*” para que el sistema se vaya alimentando automáticamente en base a lo que los usuarios preguntan.

Retomando la innovación en el canal telefónico, una de las últimas herramientas aplicadas es la **conversión de “voz a texto” y “texto a voz”**. Si bien es conocida entre los usuarios de telefonía móvil o smartphones, la función de grabar un audio y traducirlo a texto hoy es frecuente en el uso personal, pero aún en estado embrionario en las Organizaciones.

Para ellas, registrar y procesar por medio de la minería de datos un gran volumen de información que puede ser recolectada por las interacciones por **email o chat** es una tarea simple, incluso si las conversaciones vienen dadas por las redes sociales y blogs. La dificultad se presenta al momento de entablar una conversación telefónica donde el registro queda almacenado en audios estancos revisados únicamente con fines de calidad de servicio. Es por esto, que muchas empresas comenzaron a integrarse a los proveedores que convierten los audios a textos planos. **Esta innovación permite escalar a la vez de poder procesar la información generada en cada contacto humano.**

Los *insights* que generan todas estas aplicaciones resultan útiles para enriquecer continuamente las fuentes de autogestión tradicionales de los sitios web, como las **preguntas frecuentes o las opciones de auto gestión**. Conocer lo que el usuario necesita en un momento dado, bajo ciertas condiciones de servicio, es el principal objetivo.

Un ejemplo de auto gestión puede observarse en el sitio **Despegar.com** donde en todas las opciones brindadas, la información brindada es automática o bien genera una solicitud que será resuelta en forma asincrónica:



**Fuente:** Imagen tomada desde el sitio [www.despegar.com](http://www.despegar.com) el 02/04/2018 de una reserva de vuelo real

**En conclusión, la tecnología refleja un rol fundamental en la definición de la estrategia en las Operaciones de las agencias de viajes virtuales, cuya aplicación crece conforme a la complejidad en las interacciones con los clientes y a la necesidad de la omnicanalidad de atención.**

## CONCLUSIONES

En base a la información brindada, las fuentes de investigación y a mi experiencia laboral, puedo concluir que las empresas virtuales, especialmente las OTA argentinas, se encuentran en un punto de inflexión desde la visión del área de Operaciones & Posventa, y **efectivamente la automatización de los principales procesos operativos permite a las empresas virtuales optimizar los costos operativos a la vez de mejorar la experiencia de usuario en los indicadores de satisfacción:**

- Reduce los costos de infraestructura y capital humano
- Reduce la volatilidad de la demanda y permite gestionar casos excepcionales en forma asincrónica, optimizando los tiempos ociosos de los agentes del back office
- Brinda una respuesta inmediata a la mayoría de las consultas
- Permite aplicar soluciones virtuales en forma omnicanal (redes sociales, portales propios, IVR)
- Mejora el tiempo de resolución de problemas
- Mejora los indicadores de Satisfacción dado que resuelve efectivamente la mayoría de las consultas<sup>xxxiv</sup>

Si bien las OTA son intermediarias entre los proveedores (que a su vez pueden ser competidores directos) y los clientes, su valor agregado frente a estos últimos viene dado por el poder de fuego de negociar de modo “B2B”; por un lado, coopera llevando clientes al proveedor, a la vez que logra mejores ofertas o acuerdos para con sus usuarios finales. Esta es una de las **ventajas competitivas** que aún mantienen estas agencias.

Por otro lado, las constantes presiones por reducir los costos en relación a los márgenes de ventas llevan a veces a tomar decisiones apresuradas, en muchos casos sin tener en cuenta el impacto de ellas en los clientes o peor aún, sin siquiera observar la propuesta de valor que ofrecen sus principales competidores. Para no caer en ello, debe tenerse en cuenta la **visión** y la **estrategia** que definan de acuerdo a su modelo de negocio. Si el segmento de usuarios al cual apunta tiene una mayor preferencia por los canales tradicionales (ej. Teléfono), la automatización vendrá dada por mejoras en dicho canal. Si en cambio el público target es *milennial* o de preferencia digital, los cambios deberán impulsarse en el entorno *mobile* con soluciones virtuales.

Como en todo sistema complejo y dinámico, sin duda es fundamental **innovar** constantemente y aplicar técnicas de **mejora continua** tanto a los procesos internos como a los canales ofrecidos a los usuarios, en un contexto donde los márgenes a nivel global disminuyen en todos los rubros, pero crecen en escala los usuarios por internet.

## REFERENCIAS. ANEXOS

---

<sup>i</sup> Teoría aplicada por Bain&Company, en referencia a los sistemas de calificación de experiencia de usuario.

<sup>ii</sup> OTA: Online Travel Agency, tales como Expedia.com, Despegar.com o Al mundo.com

<sup>iii</sup> Expresión regular utilizada para referir 24 horas al día, los 7 días a la semana

<sup>iv</sup> Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*

<sup>v</sup> Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*

<sup>vi</sup> Montealegre, Ramiro. "Modelo del triángulo". *Estrategia Empresarial*. UTDT. Jul-2017

<sup>vii</sup> Yukelson, Ariel. "Portafolio de capacidades Clave". *Estrategia Empresarial*. UTDT. Oct-2016

<sup>viii</sup> Kohan, Adrián. "Técnicas de resolución de problemas". *Pensamiento Crítico*. UTDT. 2017

<sup>ix</sup> West, J. y Huckman, R. (2017). "Harvard Business School 13"

<sup>x</sup> Magretta, J (1998) "The Power of Virtual Integration: An interview with Dell Computer's M. Dell"

<sup>xi</sup> Magretta, J (1998) "The Power of Virtual Integration: An interview with Dell Computer's M. Dell"

<sup>xii</sup> Kraiselburd, S. "Planificación y ejecución en ambientes de alta volatilidad: el caso de A. Latina" *Dirección de Operaciones*. UTDT. 2015

---

<sup>xiii</sup> Spear, Steven y Bowen, Kent (1999). “Decoding the DNA of the Toyota Production System”

<sup>xiv</sup> Vulcano, G. “Análisis y diseño de procesos”. Dirección de Operaciones. UTDT. 2016

<sup>xv</sup> Molinari, Paula. “Desarrollo de carrera: El futuro del trabajo”. Desarrollo de Carrera. UTDT. Nov-2017

<sup>xvi</sup> Fuente: [www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico](http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico)

<sup>xvii</sup> El **intercambio electrónico de datos** (en inglés *electronic data interchange* o *EDI*) es la transmisión estructurada de datos entre organizaciones por medios electrónicos. Se usa para transferir documentos electrónicos o datos de negocios de un sistema computacional a otro. Fuente: Wikipedia.

<sup>xviii</sup> <http://www.esi.uclm.es/www/jjcastro/coe/evolucion.html>

<sup>xix</sup> Relevamiento realizado en Argentina (CABA y GBA), para 286 usuarios que realizaron compras por internet. Nov-2017. (Fuente: elaboración propia)

<sup>xx</sup> Los unicornios en economía son las empresas de más de mil millones de dólares de valuación bursátil como MercadoLibre, Despegar, OLX y Globant

<sup>xxi</sup> Un earning release o anuncio de ganancias es una declaración pública oficial de la rentabilidad de una empresa durante un período de tiempo específico, generalmente un trimestre o un año, orientada hacia sus inversores.

<sup>xxii</sup> “Click to dial” es un método de contacto donde el usuario deja su teléfono en el sitio y el call center se ocupa de llamarlo cuando tiene disponibilidad.

<sup>xxiii</sup> DeBaise, Colleen (2013). “El arte de responder en redes sociales”

<sup>xxiv</sup> Hsieh, Tony (2013). “Delivering happiness, ¿cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?”

---

<sup>xxv</sup> **Zappos** es una empresa nativa virtual que se dedica a vender miles de zapatos y accesorios a diferentes públicos con diversas necesidades, en donde sus clientes son capaces de personalizar fácilmente sus opciones, aparentemente ilimitadas, hasta definir exactamente lo que buscan y necesitan.

<sup>xxvi</sup> Información obtenida en base a entrevistas a referentes de la Industria de turismo y al artículo publicado por Johnny Jet “How To Avoid Airline Change and Cancellation Fees” (Agosto, 2017)

<sup>xxvii</sup> <https://connectamericas.com/es/content/los-call-centers-en-américa-latina>

<sup>xxviii</sup> <https://www.grantthornton.global/en/insights/blogs/blog-outsourcing-beyond-technical-expertise/>

<sup>xxix</sup> “www.ambito.com; “Altos costos ponen fin a los call centers” (Publicado el 03/05/2017)

<sup>xxx</sup> El “contact rate” se utiliza para medir la cantidad de contactos que llegan a la Operación

<sup>xxxi</sup> Thomas Soulez es VP Product Management en Nexmo. Artículo: <https://www.nexmo.com/blog/2017/03/29/artificial-intelligence-contact-center/>

<sup>xxxii</sup> CRM: Customer Relationship Management o Gestión de Relacionamiento con los Clientes

<sup>xxxiii</sup> Socio y Director de @masclicks. Cuenta con más de 12 años de experiencia en Marketing Digital, especialista en Search Marketing y SEO. Artículo: <https://blog.fromdoppler.com/que-es-chatbot/>

<sup>xxxiv</sup> Información obtenida en base a entrevistas de referentes de empresas virtuales argentinas

---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- Hsieh, T., (2013), *Delivering Happiness, ¿cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?*; Profit editorial
- Dasu, S., (2013), *The customer service solution*; Mc Graw Hill
- Serra R., (2012), *Retail strategy: la revolución en category management*; Buenos Aires, Ediciones cooperativas
- Hamel G., (2012), *Lo que importa ahora*; Grupo editorial norma
- Porter, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*; Free Press

### SITIOS WEB DE REFERENCIA

- **J.J. Castro-Schez (2015)**. Evolución y futuro del Comercio Electrónico. Recuperado de:  
<http://www.esi.uclm.es/www/jjcastro/coe/evolucion.html>
- **Hax, Arnoldo (15/01/1999)**. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. Recuperado de:  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-delta-model-adaptive-management-for-a-changing-world/>

- 
- **Magretta, Joan (Marzo, 1998).** The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. Recuperado de:  
<https://hbr.org/1998/03/the-power-of-virtual-integration-an-interview-with-dell-computers-michael-dell>
  - **Steven Spear (Septiembre, 1999).** Decoding the DNA of the Toyota Production System. Recuperado de:  
<https://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system>
  - **Colleen DeBaise (30/07/2013).** El arte de responder en redes sociales. Recuperado de:  
<https://www.entrepreneur.com/article/266176>
  - **Johnny Jet (17/08/2017).** How To Avoid Airline Change and Cancellation Fees. Recuperado de:  
<https://www.forbes.com/sites/johnnyjet/2017/08/17/how-to-avoid-airline-change-and-cancellation-fees/#1943db8b53e5>
  - **Thomas Soulez (29/3/2017).** How Artificial Intelligence in the Contact Center Will Work. Recuperado de:  
<https://www.nexmo.com/blog/2017/03/29/artificial-intelligence-contact-center/>
  - **Bain insights (4/9/2014).** El multicanal se impone como plataforma de venta. Recuperado de:  
[www.bain.com/offices/buenosaires/es/publications/articles/multichannel-creates-a-selling-platform.aspx](http://www.bain.com/offices/buenosaires/es/publications/articles/multichannel-creates-a-selling-platform.aspx)
  - **Clarke Gavin (14/10/2016).** Google TensorFlow AI bots drafted into Ocado call centre service. Recuperado de:  
[https://www.theregister.co.uk/2016/10/14/ocado\\_ai\\_call\\_center\\_rollout/](https://www.theregister.co.uk/2016/10/14/ocado_ai_call_center_rollout/)

- 
- **Erno Mededovic (22/06/2016)**. How do Call Centers Leverage Artificial Intelligence? Recuperado de:  
<https://www.ptpinc.com/cx-strategy/how-do-call-centers-leverage-artificial-intelligence/>
  - **GlobeNewswire (22/02/2018)**. MercadoLibre, Inc. Reports Fourth Quarter and Full Year 2017 Financial Results. Recuperado de:  
<https://www.nasdaq.com/press-release/mercadolibre-inc-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-financial-results-20180222-01437>
  - **Business901 (29/09/2011)**. Is Zappos the next Toyota. Recuperado de:  
<https://business901.com/blog1/is-zappos-the-next-toyota/>
  - **Florencia Lendoiro (31/03/2017)**. Por el costo laboral, multinacionales mudan sus call centers de Argentina. Recuperado de:  
<https://www.cronista.com/negocios/Por-el-costo-laboral-multinacionales-mudan-sus-call-centers-de-Argentina-20170331-0019.html>
  - **Despegar.com, Corp (15/08/2017)**. As filed with the Securities and Exchange Commission on August 15, 2017. Recuperado de:  
<http://secfilings.nasdaq.com/filingFrameset.asp?FilingID=12235085&RcvdDate=8/15/2017&CoName=DESPEGAR.COM%2C%20CORP.&FormType=F-1&View=html>
  - **Nate Anderson (05/09/2017)**. A Smarter Approach to Digital Operations. Recuperado de:  
<http://www.bain.com/publications/articles/a-smarter-approach-to-digital-operations.aspx>

- 
- **Harry Bowcott (Noviembre, 2017)**. Powered by data, driven by people: The travel sector's future. Recuperado de:  
<https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/powered-by-data-driven-by-people-the-travel-sectors-future?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1711>
  - **ConnectAmericas (Noviembre, 2017)**. Los call centers en América Latina. Recuperado de:  
<https://connectamericas.com/es/content/los-call-centers-en-américa-latina>  
<http://globaldeliveryreport.com/latin-american-cities-on-top-outsourcing-destinations-list/>
  - **Francois Pons (02/06/2015)**. Outsourcing: Beyond technical expertise. Recuperado de:  
<https://www.grantthornton.global/en/insights/blogs/blog-outsourcing-beyond-technical-expertise/>
  - **Eleconomista.es (13/04/2016)**. ¿Qué son exactamente los chatbots y para qué sirven? Recuperado de:  
<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7488529/04/16/Que-son-exactamente-los-chatbots-y-para-que-sirven.html>
  - **Luis Badillo (25/05/2017)**. ¿Qué es un Chatbot y por qué deberías sumarlo a tu estrategia? Recuperado de:  
<https://blog.fromdoppler.com/que-es-chatbot/>

---

## OTROS SITIOS WEB

- <https://www.despegar.com>
- <https://www.avenida.com>
- <https://www.mercadolibre.com.ar>
- <https://www.expedia.com.ar>
- <https://www.booking.com>
- <http://www.nasdaq.com/symbol/desp/sec-filings>
- [https://www.pg.com/es\\_LATAM/AR/compania-p-and-g/nuestra-historia.shtml](https://www.pg.com/es_LATAM/AR/compania-p-and-g/nuestra-historia.shtml)
- <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico/>

## OTRAS FUENTES

Artículos seleccionados y casos de estudio MBA/UTDT de las materias de Estrategia Empresarial, Dirección de Operaciones, Operaciones de clase mundial, Estrategia de Operaciones, Inteligencia comercial y Data Mining, presentadas entre el año 2016 y 2017.

---

## ANEXOS

### ANEXO I. Temario asignaturas MBA UTDT

- **Estrategia empresaria**
  - Proceso de planificación estratégica aplicada
  - Análisis de estructura de la industria
  - Modelo de Fuerzas de Porter
  - **Visión de procesos y competencias clave:** Enfoque de outsourcing de transformación.
  - Segmentación y propuesta de valor
  - **Portafolio de capacidades clave.** Marco comparativo con competidores y estrategias de posventa
  - Successfull business model. (Tecnología de la información; slide 10-Amazon)
  - **Ratios de Hazard** para inversiones por ciclo de la industria. Desarrollo de nuevos negocios (Luis Pereiro)
  
- **Estrategia de Operaciones**
  - **Estrategias para la gestión de la incertidumbre:** Managing uncertainty (Kraiselburd). Fuente: Jonathan West and Robert Huckman, Harvard Business School
  - **Integración vertical virtual.** The Power of Virtual Integration- An Interview with Dell Computers Michael Dell - 7907-PDF-ENG.pdf
  - **Planificación de la demanda.** Planificación y ejecución en ambientes de alta volatilidad v1.1Archivo Operaciones de clase Mundial (slide 23)
  - **Sistema “Toyota” aplicado.** Decoding the DNA of the Toyota Production System.pdf
  - **Análisis de procesos.** Process Analysis-students.pdf (Dirección de operaciones-S3)
  - Sistema, bottleneck, tiempo de ciclo, capacidad de sistema, tiempo de flujo, sistemas push y pull.

- 
- Gestión de capacidad en servicios (Dirección de Operaciones-S7)
  - Revenue Management. (Dirección de Operaciones-S12)
  - Costo de quedarse corto / largo. Relación con KPI Satisfacción y re-llamadores vs. Costo ocioso de la Operación tercerizada
- **Economía empresaria**
    - Margen de contribución, estructura de costos (Economía empresaria S3)
- **Gestión del capital y talento humano**
    - Modelos basados en el Talento. Organization Model Start Ups
    - Rotación de personal
    - Cultura Organizacional
- **La tecnología e innovación permanente**
    - Productividad y madurez organizacional. IT&BS - Sesión 05 Is your business ready for a Digital future Archivo (MIT-Sloan Review). (Tecnología de la Información)
    - Gestión de la satisfacción de los empleados
    - Effective strategies tackle
    - Options for Strategic Positioning (Tecnología de la Información, enfoque competitivo de las empresas virtuales)

---

## ANEXO II. Cuestionario para entrevistas a referentes de empresas virtuales

**Muchas gracias ante todo por tomarte el tiempo para contribuir a mi Tesis.**

El objetivo de las siguientes preguntas será de uso exclusivo para fines académicos y formará parte de mi tesis de MBA:

1. ¿Cuál es tu rol como líder y a qué Dirección de la empresa pertenecés?
2. ¿Considerás que el área de **Operaciones** tiene un rol central en la empresa? En caso afirmativo o negativo, ¿por qué pensás que es así?
3. ¿Notás algún cambio en los últimos meses que marquen un giro desde el “resolver problemas” hacia “la comprensión de las necesidades de los usuarios”? ¿Podrías contarme algunos ejemplos de acciones que se estén realizando en ese sentido?
4. Dado que formás parte de una empresa de tecnología en Argentina, ¿creés que estamos muy lejos de empresas como Amazon o Expedia o Airbnb? ¿En qué notas las diferencias? (a nivel de gestión en la posventa)
5. ¿Qué **canales de contacto** tienen hoy los usuarios ante una consulta o problema? ¿Considerás que son la mejor alternativa? ¿Qué cambiarías si pudieras hacerlo en pos de mejorar la experiencia a los usuarios?
6. En caso que la empresa disponga de un **canal telefónico de contacto**, ¿crees que es necesario mantenerlo o se puede automatizar aún más la gestión con los usuarios?, teniendo en cuenta un mercado que crece continuamente, como es el e-commerce o las reservas de viaje online.

---

## ANEXO III. Encuestas a usuarios de empresas virtuales en Argentina

- **Método de recolección:** envío mediante redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook y grupos abiertos de usuarios)
- **Canal de envío:** Link al sitio [es.surveymonkey.com](https://es.surveymonkey.com)
- **Fecha de recolección:** octubre 2017
- **Respuestas obtenidas:** 286
- **Formulario:** <https://es.surveymonkey.com/r/6KH7DXF>

¡Gracias por tomarte el tiempo para completar la siguiente encuesta!  
La misma es realizada para fines académicos.

### 1. Elegí tu grupo de edad

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <input type="radio"/> 18-21 | <input type="radio"/> 40-49                      |
| <input type="radio"/> 22-29 | <input type="radio"/> 50-59                      |
| <input type="radio"/> 30-39 | <input type="radio"/> 60 o de mayor experiencia! |

### 2. Indicá tu sexo

- Mujer
- Hombre

### 3. ¿Con qué frecuencia comprás por internet?

- Una vez por semana (o muy frecuentemente)
- Una vez por mes
- Una o algunas veces en el año
- Muy pocas veces que recuerde (sólo cuando necesito algo puntual)

#### 4. ¿Cuántas veces compraste o reservaste algo por internet?

- Sólo 1 vez
- Entre 2 y 4
- Entre 5 y 10
- Más de 10 veces (experto en compras virtuales!)

#### 5. ¿Qué tipo de compras hiciste por internet?

- Cosas (electrodomésticos, muebles, libros...)
- Viajes (alojamientos, vuelos, alquiler de autos...)
- Servicios (seguros, actividades, películas...)
- Otros (¿cuál?)

#### 6. Seleccioná las empresas que elegís frecuentemente para tu compra

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MercadoLibre      | <input type="checkbox"/> Netflix     |
| <input type="checkbox"/> Despegar          | <input type="checkbox"/> Uber        |
| <input type="checkbox"/> Al mundo          | <input type="checkbox"/> Amazon      |
| <input type="checkbox"/> Airbnb            | <input type="checkbox"/> Avenida.com |
| <input type="checkbox"/> Otra (¿Cuál fue?) |                                      |

#### 7. ¿Recordás haber tenido algún problema en tus compras?

- Sí, tuve una mala experiencia
- Sí, pero pude resolverlo y seguiría comprando!
- No, salió todo perfecto!
- No recuerdo

8. En caso que hayas tenido un problema, te animás a contar un poco más qué pasó?  
(opcional)

- Problemas al momento de pagar (rechazos de tarjeta, pocas opciones de pago)
- Problemas con el producto que compré / la reserva que hice (no era lo que esperaba)
- Problemas con los servicios de posventa (nunca me dieron una solución)
- No pude utilizar el producto o servicio que compré
- Me estafaron

9. En caso de necesitar ayuda para solucionar un problema con un sitio de internet.  
¿Qué buscarías primero?

- Intento resolverlo por mi mismo/a en el sitio
- Busco un número de teléfono
- Busco un asistente virtual (chat)
- Otro (especifique)
- Busco la dirección del lugar, para ir físicamente
- Envío un mail al sitio

10. ¡Última pregunta! ¿Cómo calificas tu experiencia (en general) al realizar compras por internet?

Definitivamente  
no compro mas  
por internet



Tuve  
algunos  
problemas



Siempre de  
10!



¿Querés comentar algo mas?

LISTO

Desarrollado por



## ANEXO IV. Resultados de las encuestas respondidas

<b>EDAD</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
18-21	17	6%
22-29	40	14%
30-39	138	48%
40-49	68	24%
50-59	16	6%
60 o mas	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

<b>SEXO</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Mujer	87	47%
Hombre	98	53%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Una vez por semana	40	14%
Una vez por mes	75	26%
Una o algunas veces en el año	115	40%
Muy pocas veces que recuerde	55	19%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

<b>CANT. COMPRAS POR INTERNET</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Sólo 1 vez	11	4%
Entre 2 y 4	30	11%
Entre 5 y 10	59	21%
Más de 10 veces	185	65%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

<b>TIPO DE COMPRAS POR INTERNET*</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Cosas (electrodomésticos, muebles, libros...)	231	81%
Viajes (alojamientos, vuelos, paquetes...)	232	81%
Servicios (seguros, actividades, películas...)	172	60%
Otros (¿cuál?)	40	14%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	

*\*admite múltiples respuestas*

<b>EMPRESAS ELEGIDAS PARA COMPRA</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
MercadoLibre	230	81%
Despegar	157	55%
Almundo	46	16%
Airbnb	99	35%
Netflix	179	63%
Uber	85	30%
Amazon	144	50%
Avenida.com	11	4%
eBay	22	8%
Otras	83	29%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	

*\*admite múltiples respuestas*

<b>PROBLEMAS AL RESERVAR</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Si, tuve una mala experiencia	22	8%
Sí, ¡pero pude resolverlo y seguiría comprando!	115	40%
No, ¡salió todo perfecto!	128	45%
No recuerdo	19	7%
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	

<b>CANALES PREFERIDOS ANTE AYUDA</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
Intento resolverlo por mí mismo/a en el sitio	123	43%
Busco un número de teléfono	75	27%
Busco un asistente virtual (chat)	39	14%
Busco la dirección del lugar, para ir físicamente	5	2%
Envío un mail al sitio	35	12%
Varios canales	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>283</b>	<b>100%</b>

<b>CALIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA AL COMPRAR</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%/Total</b>
1 (No compro más por internet)	2	1%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5 (Tuve algunos problemas)	20	7%
6	7	3%
7	25	9%
8	80	29%
9	65	23%
10 (¡Siempre de 10!)	80	29%
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

---

## ANEXO V. Fragmento de Bowcott

Quiero compartir un fragmento escrito por Bowcott (2017) que sintetiza en sus palabras las ideas principales del trabajo presentado y entorno que enfrentan las empresas actualmente:

“Las empresas también enfrentan desafíos. La automatización se ampliará mucho más rápido que cualquier otra persona en el pasado. Esta aceleración beneficiará a las empresas que ya han alcanzado la escala, que tienen dinero para invertir, y las nuevas empresas, que ahora pueden interrumpir las industrias y ampliarse rápidamente. Las empresas entre estos extremos tendrán dificultades. Además, un acceso más rápido a la escala significa que las consecuencias de hacer las cosas mal serán mayores.

A veces, lo mejor es resistir a la nueva tecnología. Una compañía estaba pensando en cerrar todas sus agencias de boletos en el centro de la ciudad y sus centros de llamadas hasta que se diera cuenta de que su tasa de conversión era 20 veces mayor a través de esos canales pasados de moda que a través del digital del cual pensaba depender totalmente. ¿No es todo digital ahora? Todo se está volviendo digital, pero las personas aún importan, y lo mismo ocurre con el sentido común”