

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA ATENTO VENEZUELA**

**LIC. VIRGINIA KARINA GALLO REVERON  
C.I 10.377.817**

**ING. HERNÁN CONTRERAS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION MERCADOTECNIA**

**DICIEMBRE, 2005**

---

---

## I. ÍNDICE

<b>I. ÍNDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>II. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
II.1. ESTRUCTURA LEGAL .....	4
II.2. BREVE HISTORIA.....	4
II.3. TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN VENEZUELA .....	5
II.4. PRINCIPALES COMPETIDORES .....	9
II.5. PRINCIPALES CLIENTES .....	9
II.6. PRINCIPALES PROVEEDORES .....	10
II.7. PROCESO PRODUCTIVO .....	10
II.8. PERSONAL.....	11
II.9. ORGANIZACIÓN .....	12
II.10. RELACIONES DE PROPIEDAD CON GRUPO ECONÓMICOS Y EMPRESAS EXTRANJERAS .....	13
<b>III. Misión, visión, propósito y objetivos .....</b>	<b>14</b>
III.1 PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES Y LOS FACTORES DISTINTIVOS QUE NOS HACEN POSITIVAMENTE ÚNICOS. ....	14
III.2 DEFINICIÓN DEL FUTURO DESEADO: MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO. ....	16
III.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	16
III.3.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS; SELECCIÓN DE INDICADORES E INDICADORES POR OBJETIVOS .....	17
III.3.2 ANÁLISIS DE SÍNTOMAS EN FUNCIÓN DEL NIVEL MOSTRADO POR LOS INDICADORES.....	17
III.3.3 EVALUACIÓN GLOBAL DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA. ....	21
<b>IV. EXPLICACIONES DE LOS SÍNTOMAS .....</b>	<b>21</b>
IV.1 PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	21
IV.2 DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ACTUALES .....	22
<b>V. REVISIÓN VISUALIZACIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, PRIORIDADES DE ESTOS E INDICADORES .....</b>	<b>23</b>
V.1 PERFIL DE VISUALIZACIÓN.....	23
V.2 REVISIÓN DE OBJETIVOS Y SUS PRIORIDADES E INDICADORES POR OBJETIVO .....	23
V.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO.....	26

---

<b>VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>27</b>
VI.1 FUERZAS QUE INTERACTÚAN EN EL SECTOR.....	27
VI.2 FUERZAS QUE INTERACTÚAN EN ÁMBITO GEOGRÁFICO .....	35
VI.3 FUERZAS DEL RESTO DEL MUNDO .....	36
VI.4 FUERZAS RELEVANTES .....	36
VI.5 ANÁLISIS DE MOTRICIDAD-DEPENDENCIA.....	38
VI.6 ANÁLISIS DE INCERTIDUMBRE.....	40
VI.7 ELABORACIÓN DE ESCENARIOS.....	41
<b>VII. Plan de Acción Estratégica .....</b>	<b>48</b>
VII.1 PLAN DE ACCIÓN TÉCNICA.....	48
VII.1.1 PLAN DE ACCIÓN TÉCNICA.....	48
VII.1.2 CADENA DE VALOR ACTUAL .....	50
VII.1.3 CADENA DE VALOR DESEADA .....	51
VII.1.4 ACCIONES TÉCNICAS DERIVADAS DEL BALANCE SCORE CARD BSC.....	52
VII.1.5 ACCIONES TÉCNICAS .....	53
VII.2 ACCIONES POLÍTICAS.....	55
VII.2.1 ANÁLISIS DE RESISTENCIAS .....	55
VII.2.2 ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA.....	56
VII.2.3 ACCIONES POLÍTICAS.....	56
VII.2.4 ACCIONES TOTALES. RED PERT-CPM DE ACCIONES Y PROYECTOS TANTO TÉCNICOS COMO POLÍTICOS .....	57
<b>VIII. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
<b>IX. Bibliografía.....</b>	<b>61</b>

---

## Introducción

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En un mundo globalizado y competitivo como el de hoy, no cabe duda, que en la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y alcanzar el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios, lo cual se traducirá en el logro del éxito y la consolidación de ellas en el mercado.

El presente documento contiene el diseño de la planificación estratégica de la empresa Atento Venezuela, la misma servirá como guía para llevar adelante las actividades de mejora que se han planificado y en especial para guiar el vertiginoso crecimiento que la empresa ha experimentado en este último año; para ello, se presentará la metodología del balance Store Card, la cual identifica cuatro perspectivas fundamentales de la organización, y en función de ello, establece paso a paso indicadores de gestión a nivel gerencial, en función de las metas definidas como parte de la visión estratégica.

---

## **1. Problema Planteado**

Atento Venezuela, es una de las empresas que provee servicios de Contact Center con mayor reconocimiento en el sector. En la actualidad tiene dentro de su cartera de clientes, empresas de la talla de CANTV, Movistar, Banco Provincial, Bigott, Coca Cola, por mencionar alguna de las mas importantes. En este año 2005, experimentó un importante crecimiento sobre todo en cuanto a tecnología, el reto de la empresa consiste en cómo maximizar esta nueva plataforma tecnológica a fin de que se traduzca en innovadores productos y servicios que lleve a la empresa a diversificar su oferta y cartera de clientes, reduciendo así la dependencia que en los actuales momentos tiene de su principal cliente, a saber: Corporación Cantv.

Paralelamente, han surgido empresas competidoras que a pesar de no tener el reconocimiento ni la infraestructura de Atento, pueden competir con una estrategia de precios bajos y en el corto plazo convertirse en una amenaza para la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, Atento Venezuela se plantea establecer una planificación estratégica que guiará y orientará sus acciones y recursos hacia un fin común, permitiéndole ser más competitiva y exitosa a corto, mediano y largo plazo.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General:**

Diseñar un Plan de Acción Estratégico para la empresa Atento Venezuela para los próximos cinco años utilizando la metodología del Balance Score Card.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el proceso productivo de la empresa.
- Diseñar la propuesta de valor al cliente, propósito estratégico, visualización y objetivos estratégicos.
- Evaluar la situación financiera de la empresa.
- Analizar el entorno de la empresa utilizando el Modelo de Porter.
- Elaborar los diversos escenarios sobre los cuales se va a desarrollar la actividad productiva de la empresa.

- 
- Determinar las acciones estratégicas de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Porter y evaluación de los escenarios.

### **3. Marco Metodológico**

Para diseñar la planificación estratégica de la empresa Atento Venezuela, fue necesario realizar investigaciones de tipo teórica, documental, exploratoria y explicativa. A continuación se detallan cada una de ellas en el mismo orden en que fueron desarrolladas en las diversas etapas de la investigación, así como las herramientas utilizadas para el análisis de la información:

**1.- Investigación Teórica:** Primeramente fueron analizados diversos conceptos y herramientas teóricas relacionadas con indicadores financieros y planificación estratégica, con la finalidad de aplicarlos posteriormente para obtener los resultados que nos permitirían diseñar la planificación estratégica de la empresa; entre los conceptos y temas revisados se puede mencionar:

- Indicadores Financieros.
- Cuadro Integral de mando o Balanced Score Card.
- Modelo de Porter.

**2.- Investigación Documental:** Para ello, fueron consultados documentos internos de la empresa, tales como: reseña histórica, proceso operativo, estados financieros, información sobre las cuentas, documentación de Atebto España, etc. Esta investigación documental permitió conocer en líneas generales las características y funcionamiento de la empresa para posteriormente realizar los diferentes análisis.

**3.- Investigación Exploratoria:** Haciendo uso de este tipo de investigación se pudo destacar los aspectos fundamentales de la problemática planteada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar la investigación posterior; en esta etapa se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

**4.- Investigación Descriptiva:** En esta etapa de la investigación fueron realizados todos los análisis a través del uso de las siguientes herramientas:

- 
- Modelo de Porter: Haciendo uso de esta herramienta se pudo analizar el microentorno económico de la empresa.
  - Balace Score Card: Esta metodología fue empleada para fijar los objetivos e indicadores que permitirán monitorear y medir el logro de los objetivos planteados.

Es en este nivel de la investigación donde se logra caracterizar la situación concreta de la empresa, señalar sus características y propiedades.

**5.- Investigación Explicativa:** En esta última etapa de la investigación se combinaron el análisis y síntesis de todas las etapas anteriores, para dar respuesta a la problemática planteada, es decir, se elaboró el plan estratégico para la empresa, el cual permitirá a través de la medición por objetivos y del plan de acciones correctivas, monitorear el avance de la gestión estratégica planeada para los primeros 5 años y posteriormente 10 años.

---

---

## **II. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA**

### **II.1 Estructura Legal**

Atento Venezuela es una organización perteneciente al Grupo Atento, empresa líder en prestación de servicios de atención al cliente a través de contact centers o plataformas multicanal. El Grupo Atento tiene presencia en 12 países y dispone de una red internacional de 51 contact centers con más de 27.700 posiciones de atención a clientes y una plantilla total de 54.000 personas, prestando servicio a más de 400 compañías líderes en diversos sectores.

Atento Venezuela entrega a sus clientes una amplia gama de servicios especializados que le ofrecen la posibilidad de contar con un centro de atención capaz de producir resultados con una calidad comparable con los más altos estándares mundiales.

El objetivo de Atento es aportar más valor al cliente mediante la especialización para continuar creciendo en el mercado venezolano, apuntando principalmente a oportunidades en los sectores de la banca, las telecomunicaciones y las empresas de tecnología.

### **II.2 Breve Historia**

Atento Venezuela inició sus operaciones en diciembre de 2000 con 250 agentes. Hoy Atento Venezuela cuenta con una plantilla de 1800 personas. El primer cliente de Atento Venezuela fue la Compañía Telefónica de Venezuela (CANTV), con los servicios de Atención al Cliente y Telemercadeo.

En el año 2003, Atento Venezuela afianzó su posición como empresa líder en servicios de atención al cliente, manteniendo una cuota del 50 por ciento de participación en el mercado venezolano de Contact Center.

En relación al Grupo Atento, es de resaltar que el mismo cerró el año 2004 con importantes logros tanto en volumen de ingresos como en resultados y se posicionó como una de las principales empresas generadoras de empleo en los 12 países en los que está presente. En 2004, Grupo Atento dio empleo a más de 74.900 personas.

Asimismo, Grupo Atento, continuó apostando por consolidar su liderazgo en los mercados de habla hispana y portuguesa, apostando también por el desarrollo del mercado francés a través de su filial en Marruecos. El crecimiento rentable y la búsqueda de la generación de valor para sus clientes

---

siguieron siendo las claves de su gestión, evitando entrar en la guerra de precios que vive el sector.

En 2004, los ingresos del Grupo se situaron en 615 millones de euros, un 23,8 por ciento más que el año anterior y un 28,4 por ciento más si no se tuviera en cuenta los efectos de fluctuación del tipo de cambio.

La empresa afianza los planes de acción que han orientado sus estrategias en Venezuela, en los siguientes valores:

Orientación a resultados  
Cercanía  
Innovación

### **II.3 Tipos de productos**

Atento pone a la disposición de sus clientes diversos productos que les permitirá conocer las necesidades de sus clientes, mejorar sus relaciones con ellos, fidelizarlos y captar nuevos mercados, y para lograrlo Grupo Atento pone a la disposición un amplio abanico de soluciones y servicios que le permitirán lograrlo.

De igual manera permite que la comunicación de los clientes con sus clientes no tenga límites y puedan a su vez reducir al máximo sus inversiones. En este sentido Grupo Atento ofrece todos sus servicios a través de una amplia red internacional de Contact Centers o Plataformas Multicanal (teléfono, fax, internet, e-mail...).

Para que sus clientes no tengan que contratar personal especializado para atender a sus clientes, Grupo Atento se compromete en trabajar como un socio estratégico, diseñando servicios a medida de las necesidades de su empresa y poniendo a su disposición un equipo humano cualificado para la prestación de ese servicio.

Y para que los clientes puedan ganar eficiencia y especialización en la gestión de las relaciones con sus clientes, Grupo Atento utiliza las más avanzadas tecnologías, apostando por la calidad del servicio, garantizando la confidencialidad y seguridad en el tratamiento de la información.

En base a lo anterior, los servicios y soluciones que ofrece Atento permiten que otras empresas haga viable cualquier proyecto orientado a resolver la atención y las necesidades de sus clientes, sin tener que invertir en infraestructura propia.

Los servicios que Atento ofrece se clasifican en tres grandes ramas, presentadas a continuación:

---

**Ventas:** Atento actúa conjuntamente con la empresa que subcontrata sus servicios, en pro de asesorarlo y definir todas las etapas de una campaña de ventas.

- **Planificación de campañas:** Atento define todas las variables estratégicas, desde el grupo de clientes objetivo, el producto que se ha de comercializar, el precio, la comunicación, la campaña publicitaria, los medios de contacto con el cliente y las formas de pago.
- **Campaña:** El equipo de Atento se pone en contacto con los potenciales consumidores o usuarios para realizar la venta de sus productos y servicios. De igual manera hace la planificación y ordenación de la actividad telefónica, el diseño del esquema de venta, el seguimiento hora a hora de los resultados de los vendedores y la información suministrada.
- **Optimización de las ventas:** La relación diaria con los clientes de sus clientes facilita el conocimiento de los mismos y la comercialización de productos mediante venta cruzada.
- **Campañas de ventas presenciales:** Atento envía a los puntos de venta señalados por sus clientes, profesionales cualificados y formados en los productos o servicios destinados a la venta.
- **Seguimiento de contactos y agenda de visitas:** Una vez lanzada una campaña de marketing directo orientada a la venta y con el objeto de apoyar y aumentar la tasa de efectividad de esta táctica comercial, el equipo de Atento contacta con aquellos clientes que no respondieron o lo hicieron de modo desfavorable. Además de realizar el seguimiento de los contactos, dependiendo de las características de servicio y/o producto, Atento agenda visitas de potenciales clientes con profesionales calificados y formados para procurar el cierre de la venta y entrega de productos.
- **Mailing:** Atento ofrece la posibilidad de realizar envíos y responder correos electrónicos personalizando desde el remitente o destinatario hasta la información recibida de cada uno de los potenciales clientes, abarcando a gran cantidad de prospectos de forma selectiva y personalizada.
- **Distribución de productos:** Las campañas de venta directa están, por lo general, dirigidas a grupos concretos y, por tanto, el envío directo del material es una herramienta muy importante para el éxito de una campaña. Atento ofrece un seguimiento logístico integral que va desde la recepción de pedidos, hasta el almacenamiento y la entrega final del producto.

**Servicios orientados a la atención y gestión de la relación con clientes:** Atento entiende la relación entre una empresa y sus clientes como una experiencia personal y cercana, y en este sentido apunta a identificar sus necesidades, tratando de resolverlas en un entorno que garantice la

---

satisfacción de sus clientes: escuchando, entendiendo y aportando soluciones. Este servicio se divide de la siguiente manera:

- Información comercial: entrega de toda la información posible que los clientes demanden sobre los nuevos productos o servicios que ofrece la empresa. Atento agrega valor a sus clientes registrando cada uno de los contactos para enriquecer las bases de datos, con el objetivo de transformar las consultas en oportunidades de negocio.
- Información y gestión especializada: Atento actúa de intermediario para los clientes de sus clientes, proporcionando la información y gestiones diarias, realizadas a través de consultas a bancos de datos, páginas de Internet u otras fuentes. Este tipo de servicios va desde dar información especializada sobre productos, facturación, etc. hasta realizar gestiones de pago de servicios, tramitación de solicitudes, toma de pedidos, traspasos de fondos, etc. Atento canaliza estas informaciones a través de varios medios como teléfono, fax, internet, e-mail, wap y mensajes cortos, entre otros.
- Gestión de incidencias y reclamaciones: se centra en la atención y solución de los problemas planteados por los usuarios. La información recogida durante estas actividades permite a los clientes de Atento mejorar sus procesos de negocios y sus servicios.
- Fidelización: Esta solución está orientada a fomentar la lealtad de los clientes, proporcionando informaciones y servicios basados en la gestión de los programas de fidelización que su empresa quiere implantar. Esta atención es realizada mediante canal telefónico (emisión o recepción de llamadas), SMS (envío de mensajes cortos) e internet (envío o recepción de correos electrónicos).
- Retención de clientes: Cuando se detecta un cliente muy insatisfecho y la situación es crítica, el servicio de retención cuenta con profesionales especializados en mejorar la relación y en convencerle de que siga consumiendo o utilizando los productos o servicios de la empresa.
- Gestión de cobros: La labor de Atento consiste en anticiparse, realizando una correcta gestión telefónica de cobro colaborando así en la reducción de la morosidad, la fidelización de clientes y el incremento de ingresos.
- Estudios de satisfacción de clientes: Atento realiza gestiones para obtener información sobre el grado de satisfacción de los clientes, que a su vez permitirán introducir mejoras estratégicas.

**Servicios orientados al marketing:** Estos servicios están destinados tanto a captar clientes como a retenerlos.

- 
- Investigación de mercados: Atento aporta a través de esta solución, información relevante para la toma de decisiones en la gestión de publicidad, marca, producto y clientes. Las técnicas utilizadas son fundamentalmente cuantitativas e interactivas: entrevista telefónica asistida por ordenador y nuevas tecnologías aplicadas a la investigación (internet).
  - Gestión de datos: Atento ofrece la posibilidad de gestionar las bases de datos, administrarlas y enriquecerlas de acuerdo con las necesidades de los negocios de sus clientes, a fin de obtener un mejor conocimiento de quiénes y cómo son realmente los clientes.

**Atención multicanal:** La comunicación puede realizarse a través de diversos medios y por eso pone a la disposición de las empresas los Contact Centers o plataformas multicanal, que cuentan con recursos tecnológicos de última generación y combinan los sistemas de comunicación tradicionales con los nuevos canales.

- Correo-E: Atención de mensajes de correo electrónico con atención automática y asignación a grupos de atención en función del correo (destino, origen, asunto, etc.) Enrutamiento inteligente para atención humana.
- Teléfono: Interacción entre el cliente y el agente de Atento a través del canal telefónico tradicional.
- SMS: Recepción y tratamiento de contactos a través de SMS (mensajes cortos). Envío de SMS con información de contactos.
- Fax: Recepción de fax en el Contact Center para su tratamiento, por agentes especializados y envío automático de fax a clientes con informaciones varias.
- Web Call Back: Contactar de forma automática a clientes que han enviado su consulta a través de formularios web o correo electrónico
- Internet Chat: Interacción entre el cliente y el agente de Atento a través del canal Internet a través del uso de chat.

**Automatización:** Atento posee una capacidad tecnológica que se traduce en diversas herramientas de atención telefónica:

1. Locuciones y menús: emisión de locuciones pregrabadas para navegaciones por menús.
2. Tonos y pulsos: detección de tonos y pulsos del terminal telefónico para detectar la tecla pulsada.
3. Reconocimiento de voz: reconocimiento del lenguaje natural en diversos idiomas

- 
4. Verificación locutor: Identificación del cliente a través de la voz (huella vocal). Su uso en combinación con claves de acceso proporciona uno de los mecanismos de identificación más seguros.
  5. Conversación texto voz: Síntesis artificial de voz a partir de información en formato texto.
  6. Servicios automatizados: servicios de información general y ventas de forma automática, segmentación automática de clientes y averías masivas y contingencias.

#### **II.4 Principales competidores**

Existen en Venezuela empresas que ofrecen servicios similares a los ofrecidos por Atento, y aunque no poseen una infraestructura como la que posee la empresa en cuanto a recursos humanos, tecnológicos y de servicios, pudieran eventualmente convertirse en una amenaza para la empresa dada su estrategia de precios bajos; entre estas empresas se encuentran: Unisys, Desca, e incluso Call Center que tiene internamente desarrollados algunos clientes de Atento, como es el caso de CANTV.

#### **II.5 Principales clientes**

Atento Venezuela lidera el mercado con una cuota del 38 por ciento en el año 2001, y su cartera de clientes cuenta con empresas e instituciones de gran prestigio, clasificados en tres grandes sectores:

1. Telecomunicaciones:
  - Movilnet \*611 prepago
  - Cantv Masivos
  - Cantv Empresas
  - Soporte Técnico ABA
  - Movistar \*811 prepago
2. Consumo Masivo:
  - Femsa
  - Procter & Gamble
  - Cigarrera Bigott
  - Ford
  - EDC
  - Sodexo Pass
  - Microsoft
3. Banca Telefónica
  - Fondo Común
  - Banco Provincial BBVA
  - Citibank

---

Es importante resaltar que en Atento Venezuela, se hace distinción entre lo que se denomina Cliente Contratante y Cliente Usuario.

El Cliente Contratante, como su nombre lo indica, es el que solicita los servicios de Atento, y el Cliente Usuario, es el Cliente del Cliente de Atento, es decir, es a quien se atiende a través del Contact Center.

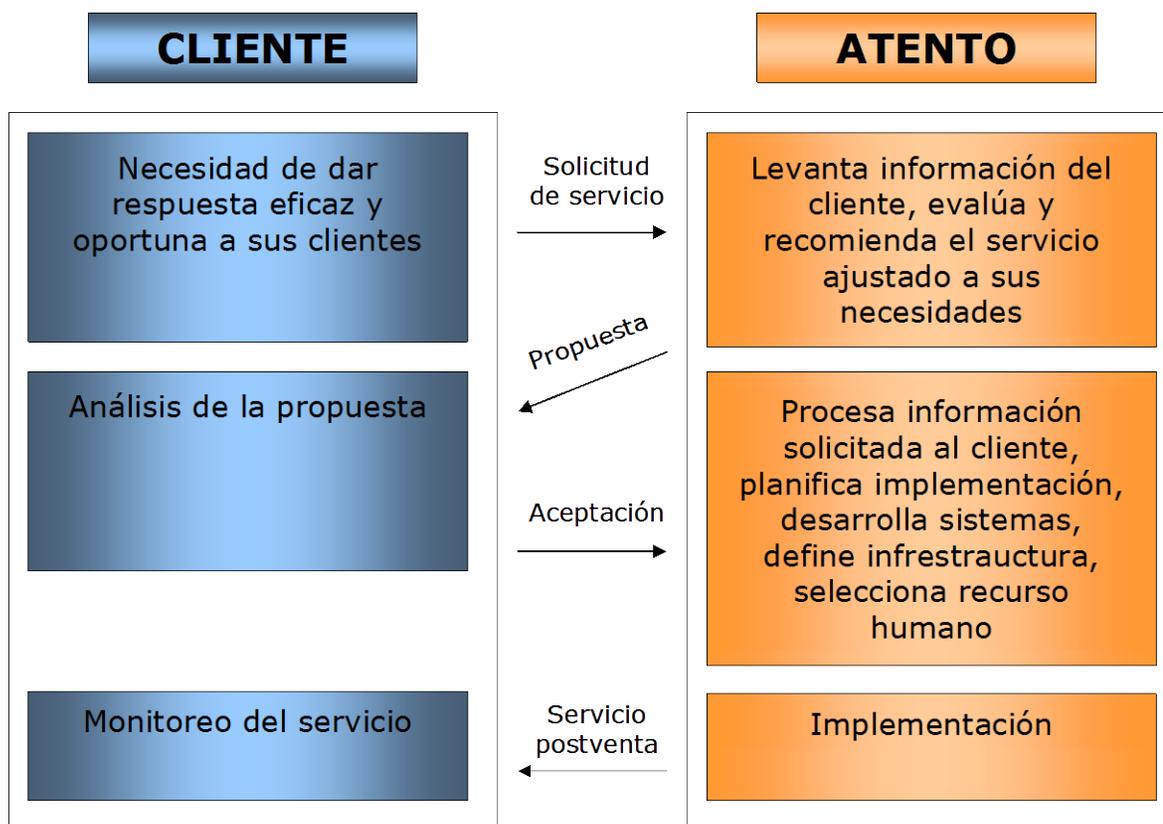
## **II.6 Principales proveedores**

Nuestros clientes son nuestros principales proveedores, pues nos suministran información utilizada a lo largo de todo el proceso productivo, desde las propuesta presentadas hasta el funcionamiento del servicio.

A su vez, la empresa posee proveedores de servicios de papelería, materiales de oficina, mobiliarios, equipos y software de tecnología, head hunter, capacitación, servicio de acceso a Internet y telefonía en general, etc.

Finalmente y quizás uno de los proveedores más importantes, es Atento España, ya que por ser la casa matriz, provee a Venezuela de: lineamientos estratégicos, recursos financieros (CAPEX), experiencia con el manejo de algunas campañas, tecnología, mejores prácticas, etc.

## II.7 Procesos productivos / tecnología



## II.8 Personal (Calificación/Cantidad)

La plantilla de personal de la empresa está conformada en la actualidad por 1800 personas. La misma se encuentra dividida en dos grandes áreas: Atención al Cliente y Apoyo.

El área de Atención al Cliente se encuentra conformada por 1730 personas y las 70 restantes pertenecen a las áreas de apoyo.

La calificación de personal de Atención al cliente, está compartida por un 40% de profesionales a nivel de TSU y licenciatura y un 60% de estudiantes universitarios en ambos niveles.

Con respecto a la calificación del personal perteneciente a las áreas de apoyo, el 90% del mismo es profesional con estudios de pregrado a nivel de licenciatura, y el 50% de éste con estudios de postgrado. El 10% restante posee estudios a nivel de TSU.

---

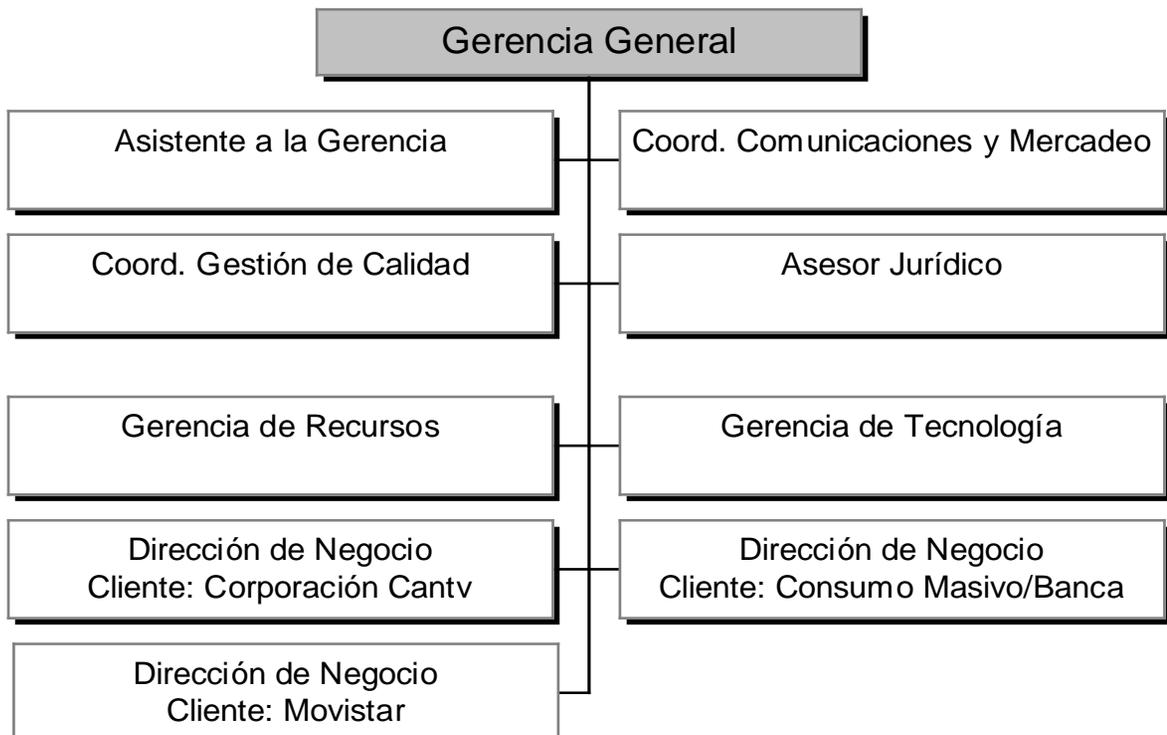
## II.9 Organización

Grupo Atento se organiza sobre la base de una estructura matricial con responsabilidades por sectores y por áreas, para un mayor conocimiento de mercados y áreas funcionales en toda la organización.

La empresa posee las siguientes áreas funcionales:

Gerencia General  
Gerencia de Tecnología  
Gerencia de Recursos  
Dirección de Negocio Corporación Cantv  
Dirección de Negocio Multisector  
Dirección de Negocio Movistar  
Coordinación de Calidad  
Asesoría Jurídica

### Organigrama General



---

## II.10 Relaciones de propiedad con grupos económicos y empresas extranjeras

Dos grandes accionistas poseen el 100% de las acciones del Grupo Atento, uno de ellos es la entidad financiera BBVA con un 8,65% del capital y el otro es el Grupo Telefónica con un 91,35%.

Atento Venezuela inicia operaciones en el año 2000 con capital extranjero, proveniente de Atento USA. Una vez que este último desaparece, el 100% de las acciones son absorbidas por Atento NV (Holanda).

## II.11 Datos económicos y financieros (moneda del año 2005)

### *Activos:*

Total Activos : Bs. 25.000.000.000,00

### *Pasivos*

Total Pasivos: Bs. 7.500.000.000,00

### *Presupuesto anual de gastos*

Total Gastos SG&A: Bs. 6.000.000.000

### *Ventas*

Total Ventas: Bs. 42.000.000.000

### *Costos (estructura)*

COV ( Costos Operativos Variables): 21.000.000.000 (50%)

COF ( Costos Operativos Fijos) 6.720.000.000 (16%)

### *Beneficios*

COV	21.000.000.000,00	
COF	6.720.000.000,00	
<i>Utilidad Operativa</i>		14.280.000.000,00
SG&A Servicios Generales y Administrativos)	5.040.000.000,00	
<i>EBITDA</i>		9.240.000.000,00
Depreciación	2.940.000.000,00	
<i>EBIT</i>		<b>6.300.000.000,00</b>

---

### III. MISION, VISION, PROPOSITO Y OBJETIVOS, DEFINICION DE LA MISION DE LA EMPRESA

#### III.1 Propuesta De Valor a los clientes y los factores distintivos que nos hacen positivamente únicos.

##### *Detección de necesidades de los clientes*

##### **Necesidades Directas**

- Servicio de atención las 24 horas del día con múltiples canales de comunicación, (teléfono, fax, mail, chat, sms) destinado a gestionar solicitudes, atender requerimientos y ofrecer servicios o productos a clientes.

##### **Necesidades Relacionadas**

- Tomar ventaja del contacto con el cliente usuario para la gestión de ventas del cliente contratante a través del Contact Center.
- Lograr la fidelidad de los clientes usuarios.
- Ser una fuente de inteligencia de mercado.

### DIFERENCIADORES

De una manera diferenciada a través del tiempo, Atento persigue sus objetivos destacándose por:

- **La Cercanía:**  
Cercanía dada por el entendimiento del negocio del cliente y la capacidad de dar respuestas asociadas a la gestión específica de cada empresa, lo que permitirá garantizar y mantener la satisfacción del cliente.
- **La Innovación:** Mejores procesos y soluciones que generan valor al negocio del cliente y respuestas ante los posibles cambios en el mercado, logrando así un Liderazgo sostenido en el tiempo.

**El servicio por múltiples canales (teléfono, fax, mail, chat, sms)**, provee mayores posibilidades a los clientes usuarios para satisfacer sus necesidades asociadas.

**Ser una fuente de inteligencia de mercado y formar parte de la gestión de ventas del cliente contratante** permite redefinir las estrategias de mercadeo,

---

y la reducción de costos relacionado con la operación de ventas y mercadeo. Esto conlleva a la percepción de Atento como un socio estratégico que favorece la rentabilidad financiera de los clientes contratantes, propiciando su lealtad.

A su vez, Atento sirve de canal para **lograr la fidelidad** de los clientes usuarios, a través de las diversas opciones de comunicación que pone a disposición de los mismos y a través del conocimiento de sus necesidades que permiten a la empresa contratante ofrecer productos y servicios adaptados a tales necesidades.

## **PROPUESTA DE VALOR**

Permitir que nuestros clientes sean percibidos como las empresas que mejor comprenden las necesidades de sus clientes, a través de los productos y servicios que ofrecen y a través de canales de comunicación que permiten contactarlos en el momento necesario, desde cualquier lugar y por el medio que esté disponible.

De esta manera Atento se convierte en socio estratégico de las empresas, pues un cliente satisfecho es siempre más rentable.

## **III.2 Definición del Futuro deseado: Misión, Visión y Propósito Estratégico.**

### **MISIÓN**

Proveer a nuestros clientes contratantes los mecanismos para tener un mejor desempeño que sus competidores haciéndolos más eficientes y productivos, poniendo a su disposición una plataforma multicanal que facilite la prestación de servicios de atención a sus clientes de forma más rápida, con mayor conocimiento, competencia y cordialidad sin límites geográficos.

### **VISIÓN**

Ser la plataforma multicanal preferida por todas las empresas o instituciones públicas y privadas que deseen mejorar las relaciones con sus clientes y transformar la gestión en oportunidades de negocios.

---

## **PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

Ser la primera opción de servicio de plataforma multicanal.

### **III.3 Definición de Objetivos**

#### **EVALUACIÓN DE LA EMPRESA**

Para la evaluación de la empresa se utilizaron los indicadores de las 4 perspectivas del Balanced Score Card del año 2004, haciendo una comparación entre los resultados de dicho año y la meta establecida para ese período; no fue posible obtener la data de los años anteriores. A continuación se presentan los objetivos planteados para cada una de las perspectivas con sus respectivos indicadores durante el año 2004, y las metas alcanzadas.

### III.3.1 Objetivos por Perspectivas; Selección de Indicadores e Indicadores por Objetivos

	Objetivos	Indicadores	Meta	AÑO 2004	
Perspectiva Financiera	Rentabilidad	% EBIT / Volumen Ingresos	18	25%	
		Cash Flow Operativo (MM)	3500	1.756	
	Calidad de venta	Ingresos / minuto	563	525	
Perspectiva Mercado	Crecimiento rentable	% Crecimiento Global	31	46%	
	Diferenciación de la oferta	% Ingresos derivados de servicios diferencial	33	26%	
	Generación de valor al cliente	Diferencial rentabilidad Global	-2	3%	
	Satisfacción del cliente	Cumplimiento de metas específicas Encuesta de satisfacción	80	76%	
			78	76%	
	Clientes de referencia	% Ingresos derivados de clientes referencia	90	96%	
Calidad de cartera	% de concentración en N principales clientes	88	88%		
Perspectiva Procesos	Excelencia proceso de venta	Ofertas realizadas (en volumen, MM)	2500	844	
		% Nuevo ingreso	33	2	
	Conocimiento negocio cliente	% Ofertas ligadas a indicadores claves del cliente	40	39	
			45	0	
	Implementación y postventa	% Cumplimiento plazos fijados con el cliente	90	101	
			80	67%	
	Dirección de personas	% Aceptación teleoperadoras	40	37%	
			65	71%	
		Eficiencia operativa	Productividad (operativa, en %) Coste Hora Teleoperación	6554	6.246
				60	79
Perspectiva Aprend. Y Desarr. Org	Capacidades personales	Global	60	81	
		% Adecuación Perfil Supervisor	60	72	
		% Adecuación Perfil Resto Mandos	60	72	
	Transmisión del conocimiento	Iniciativas transversales realizadas con éxito	1	1	
	Satisfacción y motivación	Encuesta Clima Organizativo Absentismo	70	59%	
			3,5	7%	
	Actualizar la Tecnología con el modelo de negocio	% Ofertas a clientes ligadas a la capacidad tecnológica y al modelo de negocio			
			40	39	
	Desarrollo organizativo	% Implantación planes de desarrollo	75	100%	
Reconocimiento	% Retribución variable / EBIT	50	48%		

---

### **III.3.2 Análisis de Síntomas en función del nivel mostrado por los indicadores**

#### **Vinculados a la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo de la Organización**

##### **Capacidades personales**

En términos generales, el personal contratado para las áreas de apoyo de la empresa, se adecua al perfil de competencias y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones. Esto se ve evidenciado en los porcentajes alcanzados en cada uno de los casos, en relación a la meta establecida.

##### **Transmisión de conocimiento**

Se logró crear mecanismos de transferencia de conocimiento y aprendizaje, reflejándose en la superación de la meta establecida.

##### **Satisfacción y motivación**

Los niveles generales de satisfacción de los empleados, lo cual contempla aspectos como: ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, desarrollo de carrera, compensación salarial, entre otros, presenta niveles de insatisfacción, representado por un 68%, siendo la meta un 70%.

La insatisfacción del personal y la percepción de temporalidad del puesto de trabajo de operador genera un alto ausentismo, lo que reflejó un 7% para el 2004 cuando la meta propuesta fue de 3,5%. Es decir, durante el año las ausencias fueron el doble de lo que se esperaba o lo que se podía considerar como aceptable; esto representa una fuerte oportunidad de generar mecanismos de retención de personal mediante incentivos, planes de carrera, etc.

##### **Desarrollo Organizativo**

El porcentaje de implantación de planes de desarrollo se superó en relación a la meta establecida, logrando 25 puntos porcentuales sobre el valor de referencia. Es de destacar que se logró la meta en un 100%. En este sentido es notorio el hecho de que la empresa quiere potenciar el desarrollo de su personal.

##### **Reconocimiento**

El desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias se evalúan a través del desempeño, que en definitiva mide el cumplimiento de los objetivos individuales y/o grupales. Este resultado estuvo por debajo del objetivo propuesto, lo que demuestra que el personal no alcanzó en un 100% los objetivos individuales y de área fijados para el año 2004. Esto puede estar

---

asociado a la insatisfacción laboral, falta de motivación y por otro lado, es importante resaltar el hecho que la estructura organizativa se mantuvo igual en número de empleados aún cuando ingresaron nuevos negocios a la empresa. Esto influye en contribuyó en cierto grado a que los Costos Operativos Fijos se mantuvieran constantes.

**Tecnología:** para el año 2004 hubo desarrollos de algunas herramientas para clientes como Coca Cola y Banco Provincia, orientada a la captura de información relevante del cliente-usuario y que permita al cliente Atento, desarrollar estrategias de mercadeo y ventas en función de la segmentación que hagan de sus clientes, así mismo la data obtenida por esos aplicativos permitió mejorar algunos procesos de cara al cliente final.

### **Vinculados a la perspectiva de Procesos**

#### **Excelencia en el proceso de venta**

La meta alcanzada para el año 2004, en relación a la aceptación de nuevas ofertas, estuvo considerablemente por debajo de la meta fijada, representando un 79% menos. Esto se traduce en una oportunidad de mejora del proceso de venta, que puede ser enfocado en un conocimiento más profundo de la cultura y necesidades del cliente.

#### **Conocimiento del negocio del cliente**

El resultado obtenido en el año 2004 fue satisfactorio, cumpliendo con un 98% de la meta propuesta. Esto demuestra que Atento está logrando identificar las prioridades y requerimientos de sus clientes actuales, viéndose evidenciado en la aceptación de ofertas de servicio.

#### **Implementación y postventa**

En cuanto al cumplimiento de plazos fijados con el cliente, se logró un 43% sobre la meta de 45%. Esto se traduce en un diferencial en 2 puntos porcentuales por debajo de la meta, significando una oportunidad de mejora en la optimización de dicho proceso de implementación, lo cual pudiera alcanzarse a través del establecimiento de tiempos de respuesta más realistas, dada la cantidad de recursos que se requieren para poner en marcha un nuevo servicio.

#### **Dirección de personas**

El porcentaje de aceptación de teleoperadores es equivalente a un 67% del total de candidatos evaluados para su ingreso en Atento. Por ello, es necesario tomar acciones tendientes a generar mejores fuentes de selección de personal y afinación del proceso de selección.

---

---

### **Eficiencia Operativa**

El porcentaje de utilización de los recursos alcanzado representa un 93% de la meta establecida, lo que quiere decir que todavía existe una capacidad ociosa en el uso de los recursos.

Por otro lado, el resultado obtenido en la productividad operativa, supera la meta establecida. El porcentaje obtenido fue de 71%, mientras que el establecido fue de 65%. Esto significa que el 71% del tiempo de conexión se atendieron llamadas, lo cual se traduce positivamente en ingresos para Atento, gracias a la gestión de los teleoperadores y la plataforma tecnológica disponible.

La meta lograda en el Costo de la hora teleoperación fue inferior a la meta establecida en 4,7%. Esto podría estar asociado al hecho que tanto los costos operativos fijos y otros gastos asociados a la gestión de la empresa se mantuvieron constantes. Dicha disminución refleja en cierta medida una mayor eficiencia operativa.

### **Vinculados a la Perspectiva Mercado**

#### **Diferenciación de la oferta**

El porcentaje del ingreso por los servicios diferenciados estuvo por debajo del objetivo propuesto, pero el valor obtenido refleja el foco de la empresa en buscar una distinción constante en los servicios que presta. Adicionalmente cada punto de crecimiento en este indicador es un avance y mejora del estatus anterior, por eso un 26% de logro implica un buen desempeño.

#### **Generación de valor al cliente**

Para el año 2004 se obtuvo un porcentaje de ingresos por nuevas ofertas presentadas a los clientes actuales que superó en 3 puntos porcentuales el resultado obtenido en el año 2003.

#### **Satisfacción del cliente**

Los resultados demuestran que los clientes sienten que Atento es una empresa que cumple con sus metas y así lo reflejan las encuestas, colocándonos en sólo 2 puntos por debajo de la meta propuesta.

#### **Clientes de referencia**

Si se toma al indicador de manera global, en el año 2004 los clientes de referencia se afianzaron en su condición ya que superaron en un 6% la meta propuesta.

#### **Calidad de cartera**

La concentración de ingresos entre los clientes más importantes fue cumplida en su totalidad en el 2004. Esto implica ser consecuentes con la relación de la

---

distribución del ingreso entre los principales clientes, lo que minimiza el riesgo de dependencia.

### **Vinculados a la Perspectiva Financiera**

#### **Rentabilidad**

Se puede observar que la empresa obtuvo un margen positivo de rentabilidad ya que el % EBIT/Volumen Ingresos alcanzó un 25%, superando incluso la meta fijada de un 18% promedio mensual. Esto significa que hubo un buen control del Costo Operativo Variable (Asociado a costos de personal de teleoperación) así como también se mantuvieron constantes los Costos Operativos Fijos y otros gastos asociados a la gestión de la empresa.

En relación al Cash Flow Operativo, se observa que hubo un uso adecuado de los recursos financieros, buena planificación de ingresos sobre gastos. Esto se ve reflejado en la meta alcanzada que fue de 3.990, superando en un 14% la meta fijada.

#### **Calidad de Venta**

En este caso, la meta para el indicador Ingreso/minuto fue de 563 y la lograda fue de 525, lo que significa un 7% menos que el establecido. Esta diferencia obedeció a una disminución en las tarifas a fin de garantizar un crecimiento en nuevos negocios y servicios.

#### **Crecimiento Rentable**

En términos generales, Atento experimentó un crecimiento en el año 2004, fundamentalmente debido al crecimiento observado en los sectores de Telecomunicaciones (82%) y Consumo (19%); dos de los sectores en los que se encuentran nuestros principales clientes.

### **III.3.3 Evaluación global de la situación de la empresa.**

Si bien los indicadores financieros de la empresa son atractivos y deseables para un inversionista, hay que destacar que por estar en un período de crecimiento ha tenido grandes inversiones en tecnología y en el personal.

Estos gastos e inversiones tenderán a disminuir en el corto plazo, lo cual aunado al aumento en la cartera de clientes, terminará generando mejores niveles de rentabilidad.

La empresa ha venido incrementando su presencia en el mercado lo cual ha venido dado por la diversidad de servicios ofrecidos, y la creciente necesidad de tercerizar este tipo de operaciones por parte de las empresas en el país.

La estructura organizacional ha continuado adaptándose a las nuevas necesidades de la empresa y exigencias del mercado. El personal de la empresa que conforma las áreas de apoyo es altamente calificado y posee la experticia en el negocio que ayudará a satisfacer las necesidades de los clientes y generar nuevas oportunidades de negocios.

En la medida que el personal operativo se sienta incentivado y se cubran las necesidades para lograr la permanencia prevista en el cargo, y se conozcan las posibilidades de crecimiento, el absentismo comenzará a disminuir.

Como conclusión se puede afirmar que la empresa posee un potencial de crecimiento y desarrollo adecuado, considerando el entorno social, económico y político del país.

#### IV. EXPLICACIONES DE LOS SÍNTOMAS

##### IV.1 Principales Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Personas con competencias y conocimientos del negocio de Contact Center para hacernos positivamente únicos. <b>(Raíz)</b></p> <p>Poseer clientes líderes dentro de su sector de negocios. <b>(Síntoma)</b></p> <p>Eficiencia operativa de los recursos existentes. <b>(Crítica)</b></p> <p>Plataforma Tecnológica de Punta que permite disponer de una base de datos global y mayores posibilidades de expansión de operaciones, así como una importante reducción de costos. <b>(Crítica)</b></p>	<p>Absentismo del personal de teleoperaciones que afecta la productividad de los servicios. <b>(Raíz)</b></p> <p>Falta de profundidad en la detección de necesidades del cliente potencial que reduce la efectividad del proceso de venta. <b>(Crítica)</b></p> <p>Incumplimiento de plazos acordados con los clientes en la implementación de los servicios. <b>(Crítica)</b></p> <p>Clima organizacional que propicia la migración del personal especializado. <b>(Raíz)</b></p>

##### IV.2 Determinación de Oportunidades y Amenazas Actuales

###### Amenazas

Situación política y económica del país, que se traduzca en el cierre de operaciones o transferencia de la áreas funcionales de alguna empresa que pertenezca a la cartera de clientes de Atento, y cuyos ingresos representen un porcentaje significativo.

---

Riesgo de integración hacia atrás “Insourcing”.

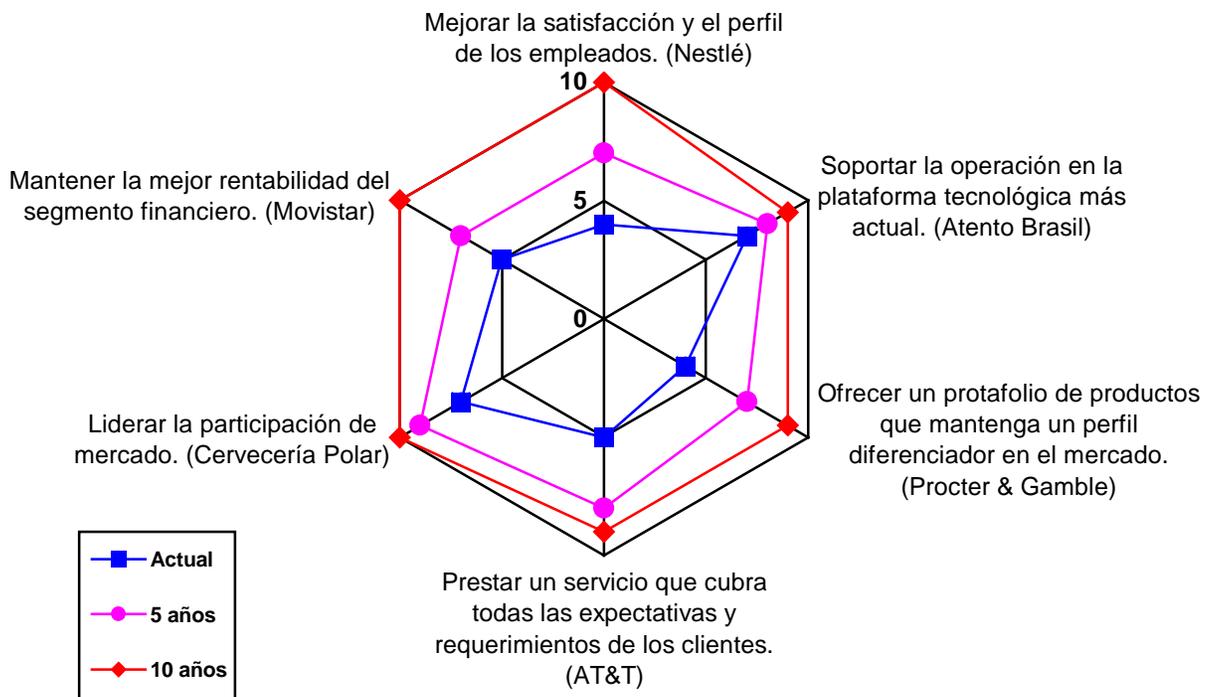
La aparición de empresas competidoras tanto a nivel local como internacional, puede constituir una potencial amenaza para Atento, dado que en este momento es el único proveedor con alta capacidad de atención de este tipo de servicio.

### Oportunidades

- La inexistencia en Venezuela de empresas competidoras tan robustas como Atento que ofrezcan los mismos servicios.
- Mercado potencial por explotar, diversificando la cartera de clientes y la gama de servicios prestados.

## V. REVISIÓN VISUALIZACION DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, PRIORIDADES DE ESTOS E INDICADORES

### V.1 PERFIL DE VISUALIZACIÓN



EJE DE AMBICIÓN	LÍNEA DE TIEMPO		
	Actual	5 años	10 años
Mejorar la satisfacción y el perfil de los empleados. (Nestlé)	4	7	10
Soportar la operación en la plataforma tecnológica más actual. (Atento Brasil)	7	8	9
Ofrecer un portafolio de productos que mantenga un perfil diferenciador en el mercado. (Procter & Gamble)	4	7	9
Prestar un servicio que cubra todas las expectativas y requerimientos de los clientes. (AT&T)	5	8	9
Liderar la participación de mercado. (Cervecería Polar)	7	9	10
Mantener la mejor rentabilidad del segmento financiero. (Movistar)	5	7	10

## V.2 REVISIÓN DE OBJETIVOS Y SUS PRIORIDADES E INDICADORES POR OBJETIVO

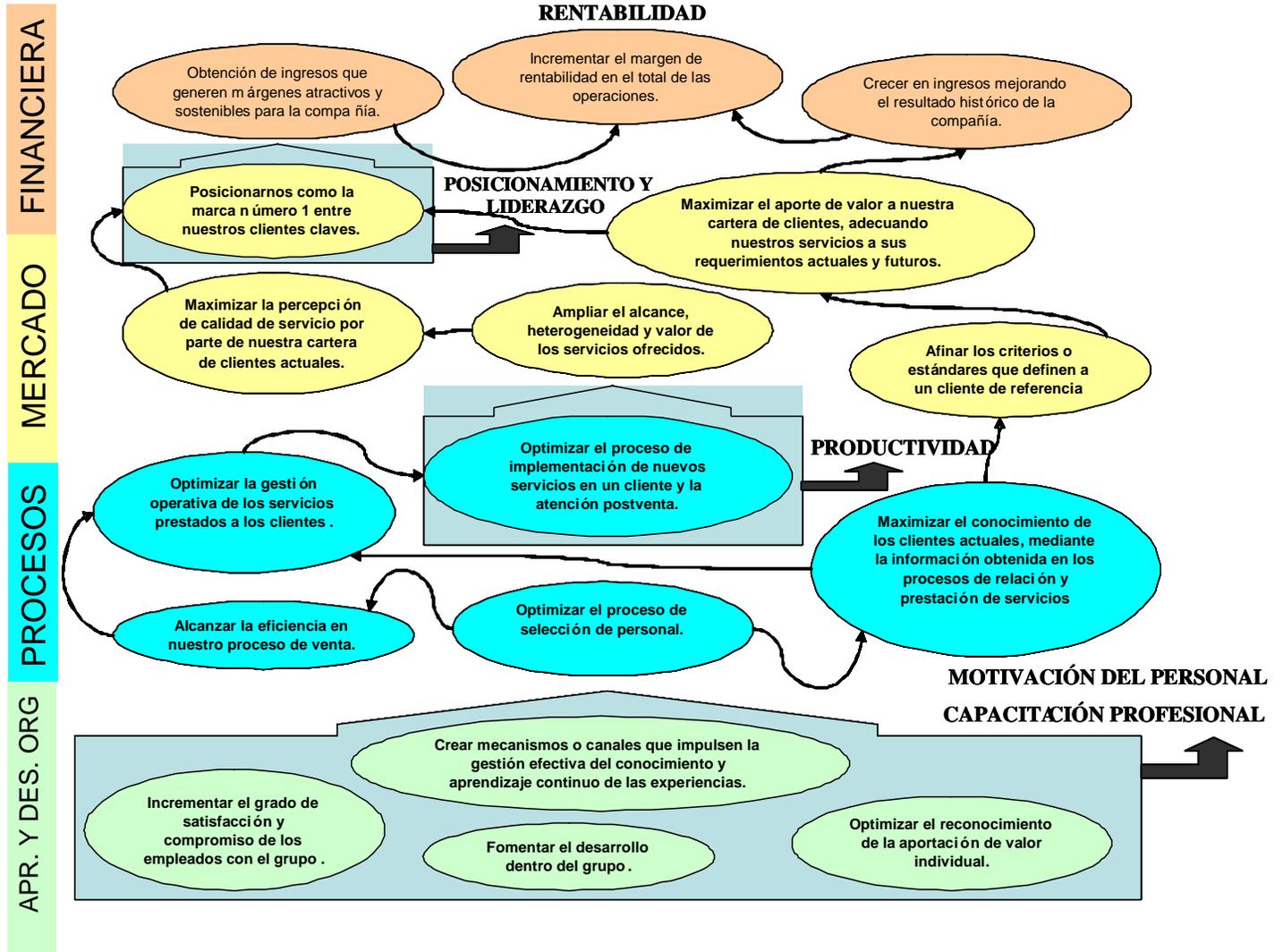
Para el año 2005, los objetivos con sus respectivos indicadores e iniciativas sufrieron cambios. A continuación se muestran cada uno de ellos, según las perspectivas del Balanced Score Card.

Cabe destacar que al cambiar la formulación de los objetivos e iniciativas, resulta complicado establecer comparaciones entre la evolución de los resultados obtenidos entre el año 2004 y lo esperado para el año en curso.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos formulados en cada perspectiva.

	Objetivos	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera	<b>Rentabilidad:</b> Incrementar el margen de rentabilidad en el total de las operaciones disminuyendo los costos no facturables y la maximización de la tesorería disponible, para garantizar la amortización sostenida de la deuda con el Grupo Telefónica, permitiendo el desarrollo efectivo de las operaciones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el personal y los proveedores.	% EBIT	18%
	<b>Calidad de venta:</b> Obtención de ingresos que generen márgenes atractivos y sostenibles para la compañía.	EBITDA por empleado equivalente: ((EBITDA Acumulado/N))*12)/Promedio anual de empleados equivalentes	11,5 MM Bs.
	<b>Crecimiento rentable:</b> Crecer en ingresos mejorando el resultado histórico de la compañía.	Índice de crecimiento rentable: (% de crecimiento en Ingresos mes N 2005) * (% EBITDA acumulado mes N 2005 -% EBITDA acumulado mes N 2004).	-1%
Perspectiva Mercado	<b>Diferenciación de la oferta:</b> Ampliar el alcance, heterogeneidad y valor de los servicios ofrecidos, consiguiendo operaciones comerciales que generen una marcada diferenciación con relación a los productos ofrecidos por la competencia.	% de ingresos por servicios diferenciales	30%
	<b>Concentración de la cartera en un N cliente</b>	Reducir el % de concentración de los ingresos en un solo cliente	20%
	<b>Generación de valor al cliente:</b> Maximizar el aporte de valor a nuestra cartera de clientes, adecuando nuestros servicios a sus requerimientos actuales y anticiparnos a sus necesidades futuras, para cumplir con las prioridades de gestión de su negocio.	Nuevas propuestas de servicios de la empresa aceptadas por los clientes	15
	<b>Satisfacción del cliente:</b> Maximizar la percepción de calidad de servicio por parte de nuestra cartera de clientes actuales.	Puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción al cliente.	85%
	<b>Marca:</b> Posicionarnos como la marca número 1 entre nuestros clientes claves, comunicando una mejora en la imagen externa de la compañía para ser percibidos como un servicio de calidad y valor agregado.	Resultados de encuestas de atributos y Top of mind en %	75%
	<b>Clientes de referencia:</b> Afinar los criterios o estándares que definen a un cliente de referencia, para poder fomentar acciones hacia aquellos que nos faciliten la consecución de nuestra estrategia.	% de ingresos de clientes de referencia	90%
Perspectiva Procesos	<b>Excelencia proceso de venta:</b> Alcanzar la eficiencia en nuestro proceso de ventas de manera que se incrementen las mismas a través de un conocimiento detallado del cliente potencial con la finalidad de satisfacer sus necesidades.	% Efectividad de las Ofertas Presentadas	30%
	<b>Conocimiento negocio cliente:</b> Maximizar el conocimiento de los clientes actuales, mediante la información obtenida en los procesos de relación y prestación de servicios que faciliten la identificación de prioridades y requerimientos de éste a fin de generar una propuesta de valor a su negocio.	% Ofertas Aceptadas Ligadas a Objetivos de Cliente	5%
	<b>Implementación y postventa:</b> Optimizar el proceso de implementación de nuevos servicios en un cliente y la atención postventa, acelerando la puesta en marcha de la propuesta aceptada sin perjuicio de la calidad contratada, y mediante un contacto continuo con el cliente y seguimiento de los compromisos adquiridos.	% Desviación en Tiempos Acordados con Cliente	5%
	<b>Dirección de personas:</b> Optimizar los procesos críticos de gestión de personas, estableciendo y homogeneizando los mecanismos de reclutamiento, selección y formación del personal de teleoperación de forma que se adecue a las necesidades del cliente en condiciones de costo, calidad y plazo.	% de permanencia de teleoperadores	90%
	<b>Eficiencia operativa:</b> Optimizar la gestión operativa de los servicios prestados a los clientes, utilizando eficientemente los medios disponibles para ello.	% Utilización: (Horas de Teleoperación en plataforma propia/Cantidad de horas de ocupación de las posiciones*24*30*N) % Productividad operativa: (Minutos de cobro variable/60)/Horas de Teleoperación de cobro variable	36% 70%
Perspectiva Aprend. Y Desarrollo Org.	<b>Capacidades personales:</b> Seleccionar al personal de acuerdo al perfil de competencia y conocimiento definidos para el cargo.	% Plantilla adecuada a Perfil a través de la evaluación 360° de competencias	75%
	<b>Transmisión del conocimiento:</b> Crear mecanismos o canales que impulsen la gestión efectiva del conocimiento y aprendizaje continuo de las experiencias y fomentar la implantación de una cultura de transferencia de conocimiento que facilite la implantación de las mejores prácticas entre diferentes ámbitos organizativos (Países, Áreas, Funciones, etc).	Procedimientos levantados anualmente	75%
	<b>Reconocimiento:</b> Optimizar el reconocimiento de la aportación de valor individual, definiendo políticas claras de retribución que potencien la consecución de los objetivos individuales y de las instancias superiores.	% Retribución variable / EBIT	100%
	<b>Satisfacción y Motivación:</b> Incrementar el grado de satisfacción y compromiso de los empleados con el grupo, mejorando el ambiente laboral a través del reconocimiento, planes de capacitación, así como la definición y comunicación de planes concretos de acción adaptados a las necesidades e	Encuesta Clima Organizativo	65%
	<b>Actualizar la tecnología con el modelo de negocio:</b> aprovechar las posibilidades de la nueva plataforma para ofrecer nuevos productos	% nuevos productos derivados de la plataforma tecnológica, alineados con el modelo de negocio	20%
	<b>Desarrollo Organizativo:</b> Fomentar el desarrollo dentro del grupo, fijando planes de autodesarrollo de conocimientos y comportamientos, y estableciendo carreras profesionales que potencien la movilidad horizontal y vertical dentro de la organización, generando compromiso, empatía proveedor-cliente interno, visión de grupo y renovación continua.	% Implantación planes de desarrollo	75%

### V.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



---

## VI. Análisis del Entorno

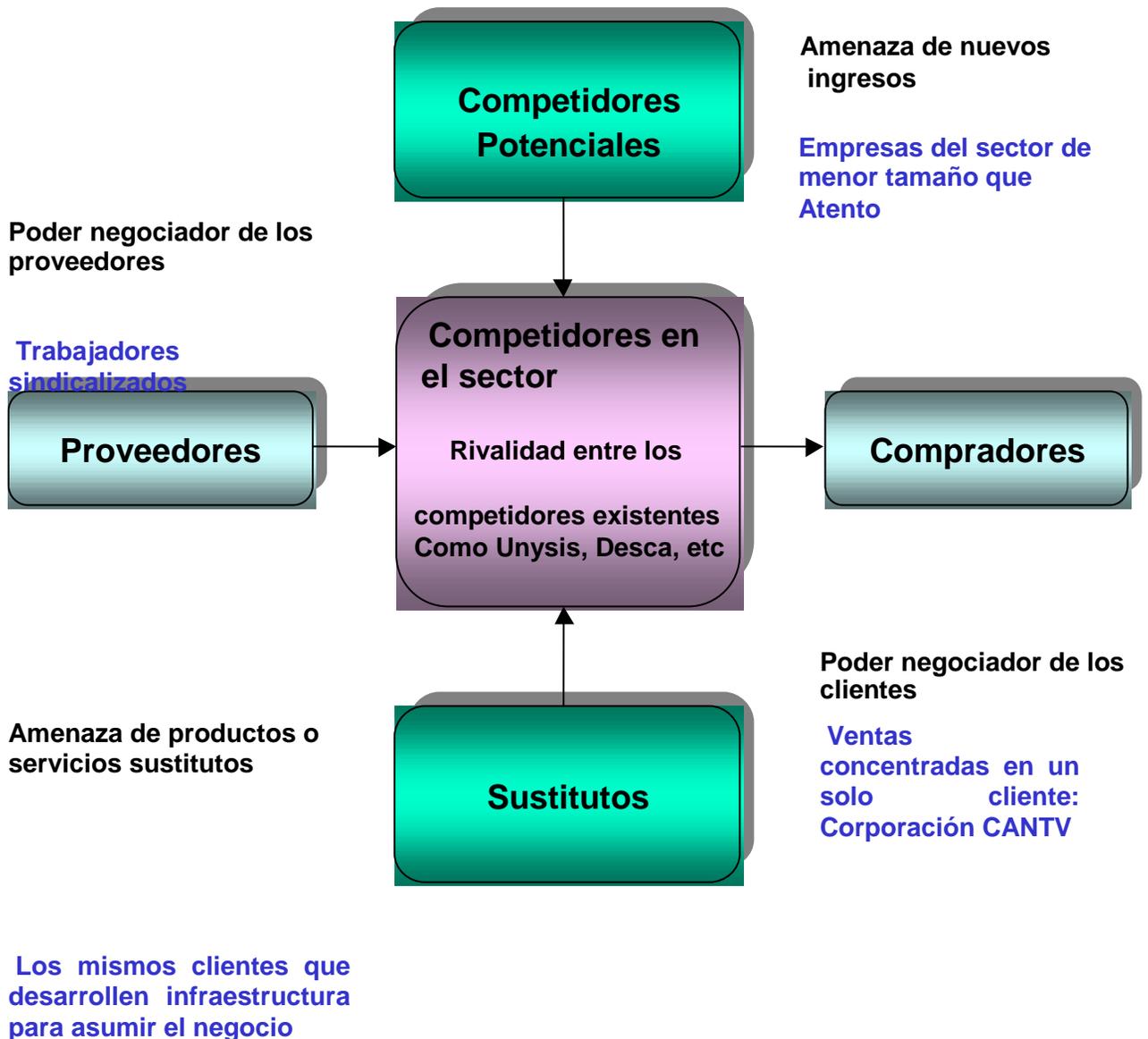
Antes de iniciar el análisis del entorno, vale la pena estudiar como se encuentra en sector de Call Center y la actualidad y donde encuentra Atento en los actuales momentos.

Tomando en cuenta que existen dos extremos claramente definidos en los mercados: en un extremo se sitúa el monopolio y en el otro extremo la competencia perfecta, puede decirse que Atento se encuentra más cercana a una situación de mercado de competencia perfecta dado que cumple con las principales características del mismo, a saber:

1. Libre concurrencia: las empresas participantes pueden entrar y salir libremente. En cuanto al negocio de Call Center, no existen limitantes para quienes deseen concurrir a este mercado
2. Ninguna empresa puede influir directamente en el mercado (situación esta marcada en un sistema monopolista), la presencia de Atento en el sector o de cualquiera de sus competidores no afecta de manera significativa en el mercado.
3. El número de clientes y oferentes es alto: en este sentido en la industria de Call Center, esta característica no está tan acentuada, no obstante, la situación actual se acerca más a este patrón que a un esquema monopólico.
4. Información y racionalidad de los compradores: en el sector de Call Center, los clientes conocen las diversas alternativas, esquema de precios, características de los productos y demás información que le permita tomar una decisión racional a la hora de inclinarse por cualquiera de las empresa oferentes de servicios.

## VI.1 Fuerzas que interactúan en el Sector

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, mostradas en el siguiente diagrama, y la acción conjunta de estas fuerzas determinará la rentabilidad potencial del sector industrial.



Del análisis de estas fuerzas del Modelo de Porter, las de mayor relevancia son de gran utilidad en el planteamiento de la estrategia competitiva, cuyo objetivo radica en defenderse ante estas fuerzas competitivas o cómo inclinarlas a su favor.

**Amenaza de aparición o ingreso de nuevos competidores**

**Barreras**

	Barreras				
	1	2	3	4	5
<p><b>ECONOMIA DE ESCALA:</b>            La inversión tecnológica y la infraestructura es soportada por Atento al prestar servicio a muchas empresas, es decir, la empresa maximiza la utilización de las posiciones y la infraestructura tecnológica lo cual permite brindar una estructura de precios más baja, a diferencia de una empresa que haga el mismo tipo de inversión sólo para su propio servicio de atención telefónica (insourcing).</p>				X	
<p><b>DESVENTAJA EN COSTOS:</b>            Curva de aprendizaje: Atento tiene una trayectoria y experiencia en la formación de personal calificado para el área de Contact Center, adicionalmente aplica las mejores prácticas de los demás Atentos, por tanto para cualquier competidor que quiera ingresar al negocio, le será difícil remontar la curva de aprendizaje y experiencia que ya posee el personal que labora en la empresa para los clientes contratantes.            Adicionalmente, también está la capacidad de adquisición de tecnología de los posibles competidores, lo cual en estos momentos con la situación económica no resulta una posibilidad tan clara.</p>				X	

	Baja Alta				
	1	2	3	4	5
<p><b>ESTRUCTURA DE PRECIOS BAJOS:</b> Para los competidores, la inversión sería alta para entrar Vs margen de ganancia que inicialmente obtendrían. Ejemplo: Corporación CANTV tiene tarifas muy bajas en la empresa, dada la importancia y magnitud que esta cuenta representa para Atento ya que dicho cliente, es susceptible de ser capturado por otras empresas competidores.</p>				X	
<p><b>COSTOS CAMBIANTES PARA LOS CLIENTES:</b> Atento se ve favorecida en este sentido, los clientes contratantes asumirían grandes costos al cambiar de proveedor, como por ejemplo: los asociados al re-entrenamiento del personal, nuevos equipos, infraestructura, ayuda técnica, costos y tiempo para calificar y probar un nuevo proveedor, etc.</p>		X			

#### Rivalidad entre los competidores existentes

	Baja Alta				
	1	2	3	4	5
<p><b>GRAN NÚMERO DE COMPETIDORES O IGUALMENTE EQUILIBRADOS:</b> En Venezuela, no existen muchos competidores en el sector, por tanto no es un mercado que se mueva en función de lo que hagan las demás empresas. En este sentido, Atento en estos momentos no se preocupa por lo que hagan las demás, ya que el mercado no es lo suficientemente equilibrado como para que el movimiento que haga una, repercuta en las demás.</p>		X			

<p><b>INCREMENTOS IMPORTANTES DE CAPACIDAD:</b> La empresa no se ve forzada en aumentar su capacidad para obtener mayores ingresos, lo que hace es optimizar uso de tecnología para aprovechar los recursos existentes al máximo. Por ejemplo: las posiciones de teleatención deben ser ocupadas el mayor tiempo posible para optimizar la utilización de las mismas y generar mayores ingresos por este concepto; esto se observa en servicios que pueden incluso compartir el uso de las posiciones y Atento garantiza no tener capacidad ociosa.</p>	X				
<p><b>COMPETIDORES DIVERSOS:</b> No hay un competidor en el sector claramente definido; no obstante está latente el riesgo que clientes actuales utilicen su infraestructura tecnológica para eventualmente prestar servicios de Call Center a sus propios clientes usuarios; esto se observa más claramente con el caso de Corporación CANTV.</p>		X			

	Baja Alta				
	1	2	3	4	5
<p><b>INTERESES ESTRATÉGICOS:</b> En este sector hay poca rivalidad, más sin embargo Atento trabaja con algunos clientes cuyo valor estratégico en términos de imagen de marca es alto, como por ejemplo Bigott, Coca Cola Femsa, Ford, etc sí algún competidor futuro hiciera que perdiéramos esas cuentas, podría afectar a la empresa no en ingresos, pero sí en valor estratégico de marca.</p>		X			

<p><b>BARRERAS DE SALIDA :</b>          No existen en estos momentos barreras de salida de tipo gubernamental, salvo las relacionadas a los activos de la empresa, por ejemplo infraestructura y tecnología, las cuales podrían ser relativamente fáciles de ubicar en el mercado. Adicionalmente estarían los costos asociados al pasivo laboral y lo que significaría en términos financieros honrar estos compromisos a parte del impacto psicológico y emocional que una decisión de cierre ocasionaría para sus trabajadores.</p>		<b>X</b>			
--	--	----------	--	--	--

### Las Barreras y la Rentabilidad

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Para el caso de Atento, las barreras de ingreso son relativamente elevadas, lo cual dificulta la llegada de un competidor directo y con la suficiente contundencia como para afectar su negocio. En relación a la barrera de salida, aunque existen bienes como la marca, el conocimiento, el recurso humano y tecnológico, los cuales son difíciles de re-ubicar o trasladar ante una eventual salida del mercado, tampoco representan una grave limitante para tomar la decisión.

En base a éste análisis puede afirmarse que en la actualidad, Atento tiene una alta rentabilidad con bajo riesgo.

<p><b>AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:</b></p> <p>Pensar en una alternativa de sustitución al contacto multicanal, nos lleva a evaluar opciones obsoletas y fuera de la realidad del mercado, como por ejemplo, la atención personalizada como sustituta de la telefónica.</p> <p>Por tanto, en el panorama actual resulta inviable que algún cliente contratante sustituya la tecnología de Contact Center de Atento la cual implica contacto multicanal (telefónicamente, fax, email, SMS) por la presencial. Una alternativa que puede ocurrir es que el cliente evalúe la alternativa de Insourcing, es decir, desarrollar esa misma estructura internamente para atender a sus consumidores o usuarios.</p>		X			
<p><b>PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.</b></p> <p>Los factores productivos son fundamentales; para el caso de Atento es fundamental el tema de tecnología, por tanto, el proveedor del IVR (Interactive Voice Response) o el Robot de atención automatizada resulta de vital importancia, así como todo lo relacionado a los aplicativos de CRM (Customer Relationship Management) que se utilizan para almacenar la información de los clientes usuarios, data que a su vez es utilizada por el cliente final para estrategias propias.</p> <p>Otra perspectiva de este tema, lo constituye la información o insumos que nos suministran los clientes, como herramientas para desarrollar sistemas orientados a satisfacer sus necesidades.</p>				X	

<p><b>AMENAZAS DE INTEGRACIÓN AGUAS ABAJO:</b></p> <p>Esto implica que los proveedores (otras empresas) amenacen con volverse competidores. Actualmente no se vislumbra esa posibilidad. No obstante, existe una amenaza latente con relación a la mano de obra (trabajadores) sindicalizados; sí consideramos estas personas como proveedores de fuerza laboral, un grupo sindicalizado puede ejercer presión a la hora de solicitar condiciones de trabajo que impactarían en los costos de la empresa y que quizás se vuelvan difícil de cumplir; esto acarrearía conflictos de tipo sindical-legal que finalmente dificultaría la supervivencia financiera de la empresa.</p>				X	
<p><b>PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES/COMPRADORES</b></p> <p>Ventas concentradas en un cliente o en pocos: más de la mitad de los ingresos de Atento, son aportados por las cuentas relacionadas a la Corporación CANTV, por tanto, este cliente posee un altísimo poder de negociación</p>					X

	Baja Alta				
	1	2	3	4	5
<p><b>PRODUCTO NO DIFERENCIADO:</b></p> <p>En el sector industrial probablemente los productos que se compran son estándares o no diferenciados, por tanto, los compradores siempre pueden encontrar proveedores alternativos. En el sector de servicios, específicamente la industria del Contact Center, los productos diferenciados cobran mucha importancia. Para el caso de Atento, resulta difícil que un cliente consiga de manera inmediata un proveedor que le ofrezca en términos de servicio algo idéntico a lo que ofrece Atento, quien invierte en desarrollar aplicativos, sistemas, menús de interacción especializados para cada cliente. A largo plazo un cliente podría migrar, pero eso implicaría para él costos en re-entrenamiento, sistemas, tecnología.,</p>		X			
<p><b>RIESGO DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS:</b></p> <p>Para Atento la integración hacia atrás de sus clientes representan una gran amenaza dado que su principal cliente posee recursos de telefonía y económicos que harían viable la creación de un Contact Center , con lo cual Atento perdería una porción de su cartera de clientes, lo que afectaría directamente la rentabilidad financiera de la empresa. Un ejemplo de esto sería que CANTV decidiera montar su propia estructura de Contact Center</p>				X	

## VI.2 Fuerzas que interactúan en ámbito geográfico

### Ámbito Geográfico:

El país durante los últimos años se ha encontrado inmerso en una prolongada crisis política que origina gran incertidumbre que ha afectado a todo el sector económico del país, ya que, en líneas generales, en situaciones como ésta las

---

empresas limitan su inversión más aún en decisiones tan importantes como el contratar un servicio de Outsourcing.

En el plano Gubernamental, Atento se ve claramente afectado por las políticas de inamovilidad laboral y aumento de salarios, ya que un alto porcentaje de los costos variables operativos están asociados al tema de sueldos y salarios. Al haber inamovilidad laboral, la carga de pasivos por este concepto se incrementa y cuando hay políticas de incremento de salarios vía decreto repercute directamente en el COV y éste a su vez en el EBITDA de la empresa, haciendo que la rentabilidad sea menor. Esto obliga a que la empresa o deba ajustar tarifas u ofrecer nuevos servicios para compensar los gastos con mayores ingresos

Atento Venezuela, al tener operaciones en este país, se ve afectado por las fuerzas macroeconómicas que se describen a continuación:

Recesión Económica  
Crisis Política  
Incertidumbre  
Controles de Cambio y Precios  
Políticas Gubernamentales.

### **VI.3 Fuerzas del resto del mundo**

Las relacionadas a los costos de mano de obra más barata en otros países, como por ejemplo Colombia, lo cual reduce los costos operativos y permite ofrecer precios más competitivos a los clientes.

De la misma manera se identifica el aspecto tecnológico como fundamental ya que existe la preocupación de estar en constante innovación, ya sea en la implementación de nuevas herramientas de Contact Center, como en sistemas de comunicación e información que ofrezcan servicios de valor agregado a los clientes.

### **VI.4 Fuerzas Relevantes**

Del análisis de las fuerzas que afectan la competencia del sector industrial, macro-entorno de actuación y del resto del mundo se identificaron las que se exponen a continuación:

#### **Fuerzas del sector industrial (Modelo Competitivo de Porter)**

- Economía de Escala
- Curva de Aprendizaje
- Localización favorable
- Políticas Gubernamentales

- 
- Reacción esperada de competidores actuales
  - Estructura de precios bajos
  - Costos cambiantes para los clientes
  - Barreras sociales y culturales
  - Gran número de competidores equilibrados
  - Crecimiento lento en el sector
  - Incrementos importantes de capacidad
  - Competidores diversos
  - Intereses Estratégicos
  - Barreras de Salida
  - Amenazas de productos sustitutos
  - Poder Negociación de los proveedores: factores productivos
  - Amenazas de integración aguas abajo

### **Fuerzas de macro-entorno de actuación (país o región)**

- Situación Económica
- Situación Política
- Posibilidad de implantación de régimen dictatorial, aislamiento resto del mundo
- Controles de Cambio y Precios
- Políticas Gubernamentales

### **Fuerzas del resto del mundo**

- Mano de obra más barata en otros países
- Evolución tecnológica

### **LISTA RESUMIDA DE FUERZAS**

- Economía de Escala (F1)
- Curva de Aprendizaje (F2)
- Estructura de Precios Bajos (F3)
- Competidores Diversos (F4)
- Amenazas Productos Sustitutos (F5)
- Poder Negociador Proveedores, tema sindical (F6)
- Poder Negociador Compradores, ventas concentradas un solo cliente (F7)
- Riesgos de integración hacia atrás (F8)
- Recesión Económica (F9)
- Situación política (F10)
- Posibilidad de implantación régimen dictatorial, aislamiento resto del mundo (F11)
- Políticas Gubernamentales sobre el tema laboral (F12)
- Controles de cambio y precios (F13)

- Costos de mano de obra barata en otros países (F14)
- Evolución Tecnológica (F15)

### VI.5 Análisis de Motricidad-Dependencia

A fin de identificar las fuerzas de alta motricidad, es decir, aquellas que tienen la capacidad de influir sobre otras fuerzas del entorno, así como la dependencia, emplearemos la Matriz estructural motricidad-dependencia.

**MATRIZ 1**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
F1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
F2	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F3	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
F4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F5	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
F6	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
F7	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
F8	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F9	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
F10	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
F11	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
F12	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F13	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
F14	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
F15	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8	1	11	8	7	3	7	5	4	0	2	1	2	0	2

**MATRIZ 4**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	MOTRICIDAD
F1	11	5	34	34	33	3	25	22	6	0	0	0	2	0	2	177
F2	15	9	38	30	39	3	22	25	5	0	1	0	1	0	2	190
F3	8	5	24	17	21	1	15	13	2	0	0	0	1	0	1	108
F4	4	2	12	13	14	2	9	9	2	0	0	0	0	0	0	67
F5	7	4	22	17	19	1	15	12	2	0	0	0	1	0	1	101
F6	10	5	28	22	26	1	18	15	4	0	1	0	1	0	2	133
F7	12	8	31	25	29	1	20	21	4	0	1	0	1	0	2	155
F8	2	1	6	6	7	1	4	4	1	0	0	0	0	0	0	32
F9	24	14	63	44	56	1	37	36	7	0	2	0	4	0	6	294
F10	26	10	72	61	65	3	46	39	13	0	2	0	7	0	9	353
F11	11	5	35	30	29	1	25	19	5	0	0	0	3	0	3	166
F12	10	5	25	21	26	2	15	16	4	0	1	0	1	0	2	128
F13	21	9	58	55	58	4	40	36	11	0	2	0	3	0	5	302
F14	12	7	33	24	30	1	20	18	4	0	1	0	1	0	2	153
F15	11	7	28	22	29	2	16	18	4	0	1	0	0	0	1	139
DEPENDENCIA	184	96	509	421	481	27	327	303	74	0	12	0	26	0	38	2498
PROMEDIO		167														

---

La matriz anterior arrojó un promedio 167, a continuación se indican como quedan ubicadas las siguientes fuerzas:

**Zona de Poder:**

Situación Política (F10)  
Controles de Cambio y Precios (F13)  
Recesión Económica (F9)  
Curva de Aprendizaje (F2)

**Zona de Conflicto**

Economía de Escala (F1)  
Poder Negociación de Compradores: ventas concentradas en un solo cliente (F7)

**Zona de Problemas Autónomos**

Posibilidad de implantación régimen dictatorial, aislamiento resto del mundo (F11)  
Mano de obra barata de otros países (F14)  
Políticas Gubernamentales sobre el tema laboral (F12)  
Poder Negociador Proveedores, tema sindical (F6)  
Evolución Tecnológica (F15)

**Zona de Salida**

Riesgos de integración hacia atrás (F8)  
Competidores Diversos (F4)  
Amenazas Productos Sustitutos (F5)  
Estructura de Precios Bajos (F3)

<b>ZONA DE PODER</b>	<b>ZONA DE CONFLICTO</b>
F10 F13 F9 F2	F1 F7
<b>PROBLEMAS AUTÓNOMOS</b>	<b>ZONA DE SALIDA</b>
F11 F14 F12 F6 F15	F8 F4 F5 F3

## VI.6 Análisis de Incertidumbre

A partir de las fuerzas de alta motricidad ubicadas en la zona de poder y de conflicto, se analizará la incertidumbre, definiendo los posibles comportamientos futuros que pueda tomar:

### Fuerzas del sector:

#### Economía de escala (F1)

- Entrada de competidores con un nivel similar de servicio a escala. (F1.1)
- Incremento en la inversión tecnológica a pesar de la ausencia de competidores cercanos. (F1.2)
- Mantener el nivel de servicio actual con la tecnología y la infraestructura existente. (F1.3)

#### Curva de aprendizaje (F2)

- Existencia de posibles competidores con el conocimiento potencial que rompa la barrera de entrada (puede venir dado por fusiones y/o alianzas). (F2.1)
- Migración de personal con conocimientos clave del negocio (No operadores)(F2.2)
- Diseño de programas de incentivo para la retención del personal con los conocimientos clave. (F2.3)

#### Poder negociador de los compradores (F7)

- 
- Culminación del contrato con la Corporación CANTV. (F7.1)
  - Crecimiento y diversificación de la cartera de clientes. (F7.2)

#### **Fuerzas del entorno:**

##### **Situación económica (F.9)**

- Se mantienen los actuales indicadores macroeconómicos (F9.1)
- Caída significativa de la actividad económica e inflación (F9.2)
- Leve crecimiento económico, con alta inflación. (F9.3)
- Crecimiento económico con baja inflación (F9.4)

##### **Situación política (F.10)**

- Se mantiene el proyecto de gobierno actual (¿Neosocialismo?) (F10.1)
- Radicalización y perpetuación del actual gobierno. Posible dictadura (F10.2)
- Cambio de gobierno en próximas elecciones (2006). (F10.3)

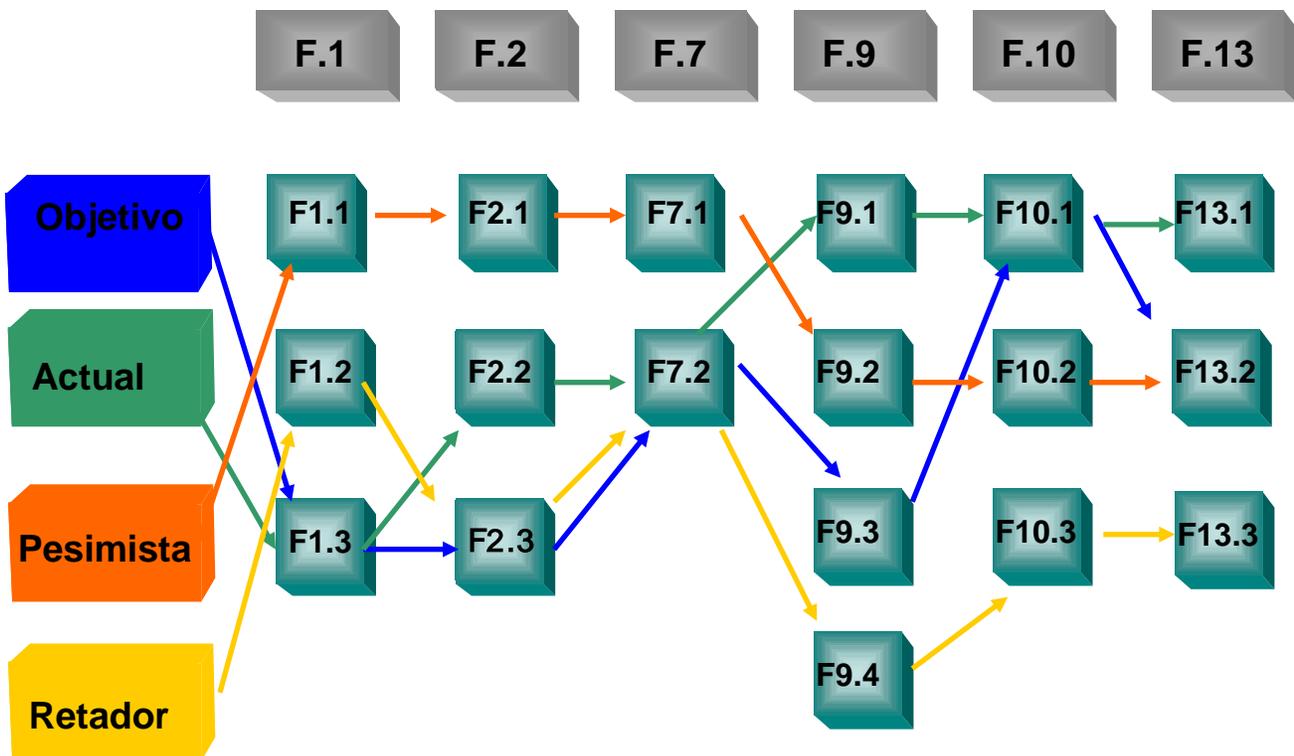
##### **Control de Cambio y Precios (F.13)**

- Flexibilización del control de cambio. (F13.1)
- Mantenimiento del control de cambio a largo plazo. (F13.2)
- Eliminación del control de cambio. (F13.3)

#### **VI.7 Elaboración de Escenarios**

A partir de las fuerzas de alta motricidad y una vez que se han previsto las diferentes posibilidades que tienen las mismas de evolucionar, se obtendrán los diferentes escenarios sobre los cuales se va a desarrollar la actividad productiva futura de ATENTO VENEZUELA SA.

## ESCENARIOS



### Escenario Actual

El escenario actual se caracteriza por mantener un crecimiento y diversificación de la cartera de clientes gracias a los niveles de servicio actual con la tecnología e infraestructura existente, no obstante, la estructura de costos de Atento relacionada al aspecto salarial genera una migración de personal con conocimientos clave del negocio.

**F1.3** Mantener el nivel de servicio actual con la tecnología y la infraestructura existente

Al mantenerse altas las barreras de ingreso para nuevas empresas, se garantiza que no habrá nuevos competidores en nuestro mercado en el mediano plazo. De esta forma, el crecimiento esperado para la industria del Contact Center será absorbido en gran medida por Atento.

---

**F2.2** Migración de personal con conocimientos clave del negocio (No operadores)

Dada las características de la estructura de costos que culturalmente está asociada al Grupo Atento (pocos recursos destinados a Sueldos y Salarios y Headcount inversamente proporcional al volumen de trabajo) el personal con conocimiento clave que a su vez es de un gran potencial por el desarrollo de competencias y capacidades profesionales, tiende a aceptar ofertas más atractivas.

**F7.2** Crecimiento y diversificación de la cartera de clientes

La línea estratégica de crecimiento actual de Atento está orientada a disminuir su grado de dependencia de su cliente principal, mediante el incremento de su participación en el segmento bancario por su fácil acceso, por su capacidad de inversión y el volumen de ingreso que puede generar el servicio.

Al mismo tiempo Atento trabaja en fortalecer su relación con la Corporación Cantv, ofreciendo nuevas soluciones a sus requerimientos.

**F9. 1** Se mantienen los actuales indicadores macroeconómicos

Basados en los indicadores macroeconómicos actuales, Atento se desfavorecido debido a que el aumento de los niveles de inflación conllevan a indexar los sueldos y salarios, lo que implica un incremento en los costos y consecuentemente disminución de la rentabilidad.

A pesar de que la empresa recurre a otras filiales del grupo como fuente de financiamiento, de igual manera, la reducción de la tasas de interés por parte del gobierno, favorecería un eventual escenario de financiamiento con la banca nacional para futuras inversiones.

**F10.1** Se mantiene el proyecto de gobierno actual (¿Neosocialismo?)

El hecho de que muchas empresas se han visto desfavorecidas como consecuencia de las políticas gubernamentales en su estructura de costos, ha hecho que estas busquen tercerizar servicios que ha favorecido a Atento. Sin embargo, existe el riesgo latente que esta situación se prolongue en el largo plazo y genere que el servicio de Atento sea considerado como no prioritario, y se decida prescindir de sus servicios.

**F13.2** Flexibilización del control de cambio

El gobierno por medio de CADIVI ha generado nuevas políticas que facilitan la adquisición de divisas, bajo ciertos parámetros legales.

Atento como empresa privada se ha valido de este instrumento para la obtención de divisas que le ha permitido robustecer su plataforma tecnológica

---

y ampliar su cartera de servicios, sin embargo, cuenta con el respaldo de la empresa matriz y otras empresas filiales para dicha adquisición, en caso de que no pueda realizar la operación directamente en el país y dado que el cupo es limitado.

### **Escenario Objetivo**

En el escenario objetivo Atento podrá definir las estrategias que permitirá establecer sus ventajas competitivas más sustentables.

#### **F1.3 Mantener el nivel de servicio actual con la tecnología y la infraestructura existente**

Al mantenerse altas las barreras de ingreso para nuevas empresas, se garantiza que no habrá nuevos competidores en nuestro mercado en el mediano plazo. De esta forma, el crecimiento esperado para la industria del Contact Center será absorbido en gran medida por Atento. Este factor se ve potenciado por el abanico de servicios prestados, la plataforma tecnológica adquirida recientemente, lo que a su vez permite mantener unos precios atractivos para los clientes potenciales.

#### **F.2.2 Migración de personal con conocimientos clave del negocio**

Partiendo del hecho que el recurso humano es el principal motor para la generación de resultados Atento establecerá estrategias orientadas a la retención del personal, a través del mejoramiento de la política de compensación y diseño de planes de incentivos que estén alineados a la consecución de los objetivos de la empresa. En este sentido, Atento reforzará el desarrollo profesional de sus empleados mediante programas de formación y compartiendo mejores prácticas con otros países del grupo.

#### **F7.2 Crecimiento y diversificación de la cartera de clientes**

La línea estratégica de crecimiento actual de Atento estará orientada a disminuir su grado de dependencia de su cliente principal, mediante el incremento de su participación en el segmento bancario por su fácil acceso, por su capacidad de inversión y el volumen de ingreso que puede generar dicho servicio.

Al mismo tiempo Atento trabaja en fortalecer su relación con la Corporación Cantv, ofreciendo nuevas soluciones a sus requerimientos.

Paralelamente, Atento desarrollará una gama de nuevos servicios para las empresas de consumo masivo, como por ejemplo servicios de mercadeo directo asociado al envío de productos directamente a manos del consumidor.

---

### **F9.3** Leve crecimiento económico, con alta inflación

Un repunte en el sector económico del país ocasionaría que los clientes potenciales de Atento evalúen la posibilidad de invertir en servicios de outsourcing, lo que ocasionaría a su vez un eventual incremento en la cartera de clientes de la empresa.

#### **10.1** Se mantiene el proyecto de gobierno actual (¿Neosocialismo?)

El hecho de que muchas empresas se han visto desfavorecidas como consecuencia de las políticas gubernamentales en su estructura de costos, ha hecho que estas busquen tercerizar servicios que ha favorecido a Atento. Sin embargo, existe el riesgo latente que esta situación se prolongue en el largo plazo y genere que el servicio de Atento sea considerado como no prioritario, y se decida prescindir de sus servicios.

Bajo este escenario, Atento desarrollará nuevos servicios de valor destinados a satisfacer las necesidades de sus clientes, con el objetivo de que los mismos perciban el negocio de Atento como parte indispensable de su gestión y no como un costo.

#### **F13. 2** Mantenimiento del control de cambio a largo plazo

El control de cambio constituirá una barrera para la entrada de nuevos competidores, debido a que la adquisición de equipos de tecnología asociados al negocio no podrán ser adquiridos con facilidad, de esta forma el posible crecimiento en el sector será absorbido por Atento.

Atento cuenta con el respaldo de la empresa matriz y otras empresas filiales para dicha adquisición, en caso de que no pueda realizar la operación directamente en el país.

### **Escenario Pesimista**

Se caracteriza por la entrada en juego de todas las variables que pudieran afectar negativamente la gestión de la empresa, siendo las principales: depresión económica que disminuya las inversiones en la industria, entrada de nuevos competidores con la consecuente pérdida de su cliente más importante y la migración de empleados con conocimientos clave en el negocio.

#### **F1.1** Entrada de competidores con un nivel similar de servicio a escala

El primer riesgo de esta posibilidad está asociada con la pérdida de la cuenta Corporación CANTV, este riesgo se incrementa dado que la empresa tiene

---

dentro de su cartera de clientes el principal competidor de CANTV y una opción diferente de Atento pudiera lucir atractiva.

De la misma forma clientes potenciales pudieran decidan contratar opciones distintas a Atento, mostrando fortalezas en los puntos débiles de Atento.

**F2.1** Existencia de posibles competidores con el conocimiento potencial que rompa la barrera de entrada (puede verse dado por fusiones y/o alianzas)

Una eventual fusión de la empresa Unisys, principal de competidor de Atento en relación al conocimiento de la industria del Call Center y otra empresa transnacional con capacidad económica para realizar inversiones de manera similar a Atento, constituiría una fuerte amenaza en cuanto a la participación en el mercado.

**F7.1** Pérdida del contrato con la Corporación Cantv

Este cliente puede rescindir el contrato con Atento ante eventuales incumplimientos de los SLA's (Service Level Agreement) establecidos con él, también la integración hacia atrás por parte de Cantv o la presencia de nuevos competidores son factores que influirían para que este cliente dejara de formar parte de la cartera de clientes de Atento.

Siendo que actualmente, este cliente representa más del 60% de la facturación de Atento, la pérdida de esta cuenta ocasionaría serios problemas financieros a la empresa a menos que la cartera de clientes de Atento se diversifique antes de que esto suceda.

**F.9.2** Caída significativa de la actividad económica

Esta situación afectaría el crecimiento de las empresas y su capacidad de inversión lo que acarrearía para Atento dos posibles consecuencias, pérdidas de sus clientes actuales y falta de crecimiento dado que los clientes potenciales verían imposibilitada la opción de contratar un servicio de outsourcing.

**F10.2** Radicalización y perpetuación del actual gobierno. Posible régimen dictatorial.

Falta de independencia de los poderes públicos, clima de inseguridad jurídica sobre la propiedad privada y las inversiones, que crean pocos incentivos para hacer negocio en el país, situación que afectarían a las empresas existentes haciendo probable una eventual cierre de las mismas y migración hacia otros países con otro régimen político.

---

### **F13.2** Mantenimiento del control de cambio a largo plazo

Independientemente que Atento como tal no se vea afectado de manera directa por un control de cambio, el mantenimiento del mismo de forma indefinida en el tiempo constituye una limitante importante para el ejercicio económico de las empresas contratantes de Atento lo que pudiera ocasionar una merma en la cantidad de servicios o clientes que forman parte de su cartera.

#### **Escenario Retador**

Este escenario se caracteriza por apertura, crecimiento económico y estabilidad política.

#### **F1.2** Incremento en la inversión a pesar de la ausencia de competidores cercanos

Ante una posible fusión de los competidores con empresas transnacionales, Atento se plantea seguir creciendo de manera estratégica, ampliando la base tecnológica para mejorar el servicio, ofrecer nuevas soluciones y generar valor agregado para ampliar su cartera de clientes.

#### **F2.3:** Diseño de planes de incentivos para la retención del personal con conocimientos claves.

Para garantizar la continuidad y el éxito de los proyectos de la empresa, se hace imprescindible mantener el recurso humano bien formado y motivado, por lo que implementar un plan de incentivos atado a el logro de los objetivos de la empresa, resulta fundamental. A su vez, el fortalecimiento de la curva de aprendizaje facilitará la implantación futura de la base tecnológica.

#### **F7.2:** Crecimiento y diversificación de la cartera de clientes.

Con el crecimiento y la diversificación de la cartera de clientes además de asegurar ingresos adicionales, Atento se estaría protegiendo financiera y estructuralmente ante una posible pérdida de la cuenta Corporación Cantv.

Esto se facilitará en la medida en que se cumplan los objetivos relacionados al fortalecimiento de la plataforma tecnológica y la retención del recurso humano con conocimientos claves del negocio.

#### **F9.4** Crecimiento económico con baja inflación

---

Este escenario implicaría crecimiento en las industrias y por ende harían favorable la inversión relacionada con la tercerización de los servicios.

No obstante, no hay que perder de vista el hecho, que un eventual crecimiento económico favorecería la idea de integración hacia atrás, es decir que las empresas decidan asumir el negocio de la atención de sus clientes (Insourcing).

Adicionalmente al reducirse las barreras de ingreso relacionadas con la adquisición de tecnología asociada al negocio de Call Center, favorecería la incursión en el mercado de nuevos competidores.

**F10.3:** Cambio de gobierno en las próximas elecciones presidenciales.

Un posible cambio de gobierno que genere una disminución en la percepción de riesgo país y una mejora en la conflictividad política venezolana, atraería nuevas inversiones lo que generarían notables mejoras en el ámbito económico, social, jurídico, etc.

**F13.3:** Eliminación del control de cambio

A nivel económico la eliminación de esta política favorecería la inversión y el crecimiento de las empresas que estarían dispuestas a incursionar en más negocios. Esto implica a su vez, que las organizaciones acentúen las estrategias de diferenciación y competitividad dada la libertad de mercado, lo cual obliga a Atento a una constante búsqueda de mejoramiento continuo e innovación.

## **VII. Plan de Acción Estratégica**

### **VII.1 Plan de Acción Técnica**

#### **VII.1.1 DOFA del escenario objetivo**

Se ha seleccionado para el análisis el escenario objetivo. Se sintetizará a la empresa en sus debilidades y fortalezas así como en sus oportunidades y amenazas.

---

---

## **Fortalezas**

Personas con competencias y conocimientos del negocio de Contact Center para hacernos positivamente únicos. (F1)

Poseer clientes líderes dentro de su sector de negocios. (F2)

Eficiencia operativa de los recursos existentes. (F3)

Plataforma Tecnológica de Punta que permite disponer de una base de datos global y mayores posibilidades de expansión de operaciones, así como una importante reducción de costos. (F4)

## **Debilidades**

Absentismo del personal de teleoperación que afecta la productividad de los servicios. (D1)

Carencia de conocimiento profundo del cliente potencial que reduce la efectividad del proceso de venta. (D2)

Incumplimiento de plazos acordados con los clientes en la implementación de los servicios. (D3)

Clima organizacional que propicia la migración de personal especializado. (D4)

Dependencia económica en gran proporción de un solo cliente (D5)

## **Oportunidades**

La inexistencia en Venezuela de empresas competidoras tan robustas como Atento que ofrezcan los mismos servicios. (O1)

Mercado potencial por explotar, diversificando la cartera de clientes y la gama de servicios prestados. (O2)

## **Amenazas**

Situación política y económica del país que se traduzca en el cierre de operaciones o transferencia de la áreas funcionales de alguna empresa que

pertenezca a la cartera de clientes de Atento, y cuyos ingresos representen un porcentaje significativo. (A1)

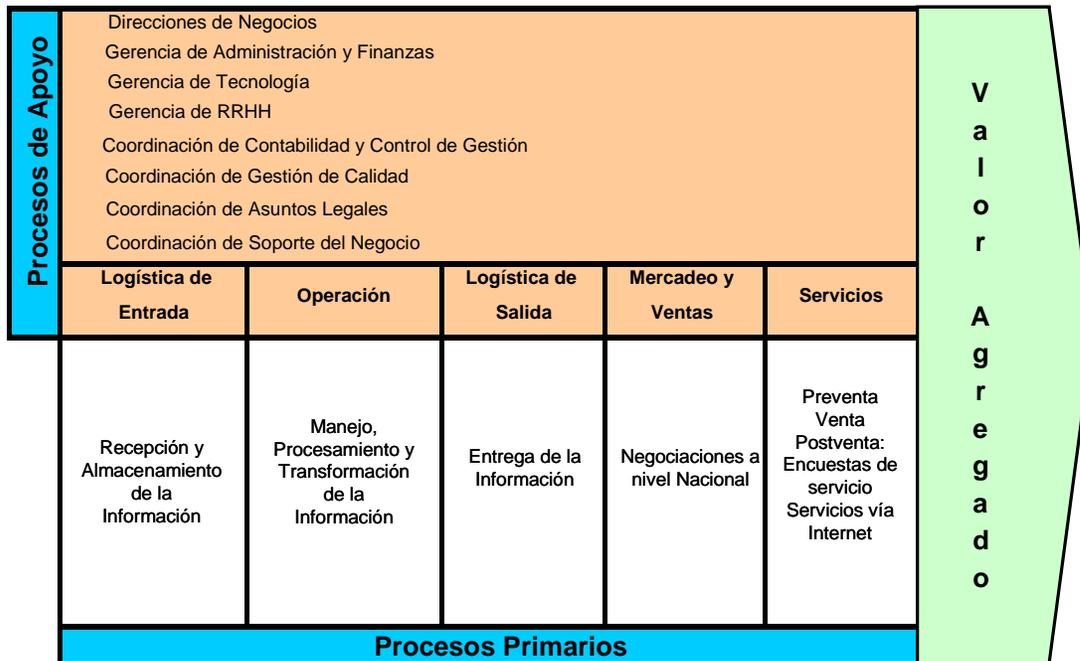
Riesgo de integración hacia atrás “Insourcing”. (A2)

La aparición de empresas competidoras tanto a nivel local como internacional, puede constituir una potencial amenaza para Atento, dado que en este momento es el único proveedor con alta capacidad de atención de este tipo de servicio. (A3)

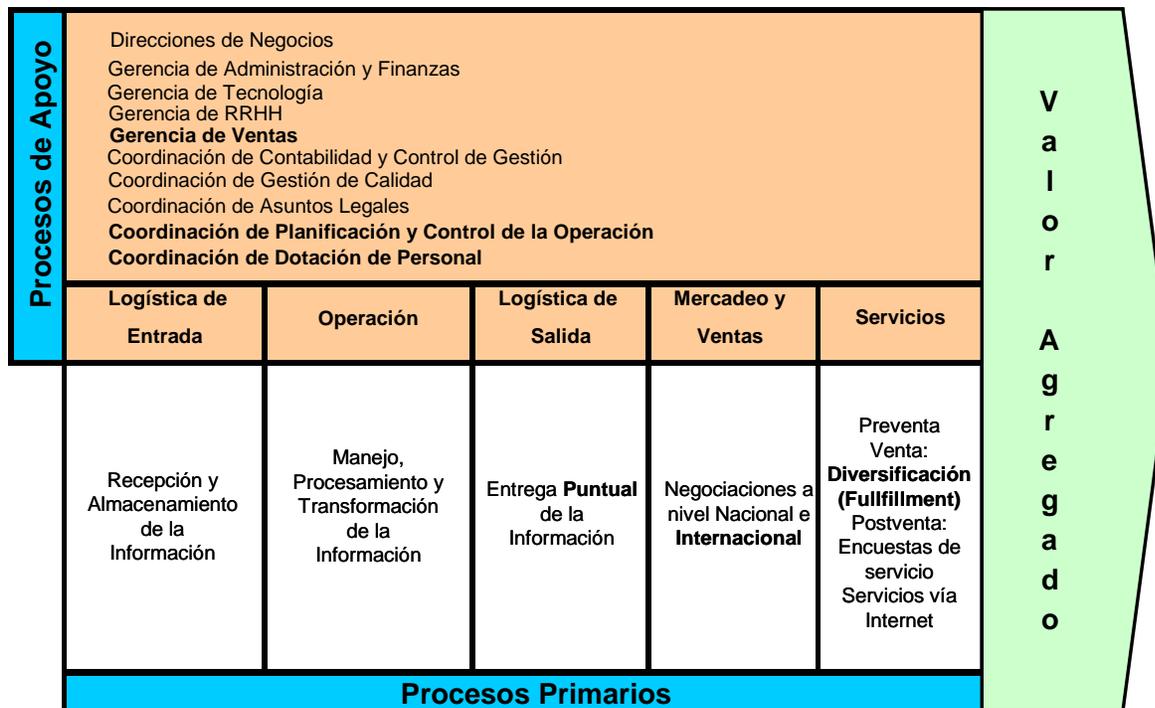
### Cruce de la matriz DOFA

Propuesta de Valor	Empresa		Amenazas
	Fortalezas	Debilidades	
Diferenciadores	F1 F2 F3 F4	D1 D2 D3	A1 A2 A3
Escenarios	Oportunidades O1 O2	FO F1 O2 F2 O2 F3 O1-O2 F4 O1- O2	DO D5 O2
	Amenazas A1 A2 A3	FA F2 A3 F4 A3	DA D1 A3 D2 A3 D3 A3 D5 A3
Debilidades D1 D2 D3 D4 D5	FD F1 D3		AO A3 O2

### VII.1.2 Cadena de Valor actual



### VII.1.3 Cadena de Valor deseada



### Planes de Acción derivada de la cadena de valor deseada

- 
- Creación de una Gerencia de Ventas que se encargará de garantizar el crecimiento y la diversificación de la cartera de clientes y servicios, que contribuya a disminuir la dependencia económica del cliente principal.

En la actualidad existe una gerencia denominada Gerencia de Negocios encargada de ejecutar la labor de ventas y operaciones. La propuesta desligar ambas funciones de una sola gerencia y crear una nueva que se especialice en las ventas.

- Creación de una Coordinación de Dotación de Personal y una Coordinación de Planificación dividiendo así las funciones de la Coordinación de Soporte de Negocios, (que actualmente integra ambas funciones).

El objetivo es garantizar la eficiencia de cada área y contar con personal adicional que permita la generación de resultados oportunamente.

- Seleccionar la cantidad de recurso humano estimado por el área de planificación en el tiempo propuesto, a través de la creación de la Coordinación de Dotación de Personal.
- Mejorar el proceso de ventas a través del establecimiento de indicadores clave para el cálculo de las comisiones del vendedor que lo motiven a ofrecer fechas reales de entrega de información en función de los recursos que posee la empresa.
- Promoción de los servicios de Atento a nivel internacional a través de la Gerencia de Ventas, que contribuya a la diversificación de la cartera de clientes.
- Ampliación del servicio de Fullfillment (diversificación de servicios) a clientes potenciales a través de la gestión de la Gerencia de Ventas.

#### **VII.1.4 Acciones Técnicas derivadas del Balance Score Card BSC**

##### Perspectiva Financiera

- Seguimiento presupuestario y análisis de rentabilidad por servicio.
- Proyecto de inteligencia de mercado que permita evaluar clientes potenciales, sus necesidades y las necesidades y preferencias de sus clientes, a fin de generar propuestas que garanticen márgenes de rentabilidad atractivos.
- Proyecto de investigación interno que permita detectar nuevas necesidades de los clientes actuales a fin de hacer crecer los servicios de los clientes existentes.

##### Perspectiva Mercado

- 
- Desarrollo de funcionalidades diferenciadas para cada una de las líneas de servicio de ATENTO, que permita ampliar la oferta.
  - Generación de nuevos servicios a través del uso de la tecnología, orientados a ampliar los servicios de los clientes actuales alineados a los diferenciadores de la empresa.
  - Definir e implementar un plan de seguimiento de indicadores de satisfacción del cliente para cada servicio.
  - Diseño y ejecución de actividades comunicacionales para reforzar el posicionamiento de marca de Atento.
  - Focalizar la gestión de ventas hacia las empresas del mercado venezolano líderes en su segmento, que conformen el target de Atento.

#### Perspectiva Procesos

- Presentación de ofertas ajustadas a las necesidades y al negocio del cliente potencial.
- Presentación de ofertas ajustadas a los objetivos de negocio de los clientes actuales, con la finalidad de generar valor a su negocio.
- Mejorar el proceso de ventas a través del establecimiento de indicadores clave para el cálculo de las comisiones del vendedor que lo motiven a ofrecer fechas reales de entrega de información en función de los recursos que posee la empresa.
- Generar planes de incentivos socio económicos para el personal de teleoperación que garantice la permanencia del mismo en el tiempo estipulado por Atento de 18 meses.

#### Perspectiva Personas

- Rediseñar el proceso de captación y selección de personal que garantice la adecuación al perfil de competencias definido por Atento.
- Levantamiento de procesos claves de la empresa bajo las normas de Contact Center (COPC).
- Rediseñar de políticas de compensación ajustadas al mercado y a las responsabilidades asignadas a los diferentes niveles de la estructura organizativa.
- Generar planes de incentivos socio económicos para el personal de las áreas de apoyo adaptados a sus necesidades e intereses.
- Diseño e implementación de planes de desarrollo por niveles, a través de acciones formativas de autodesarrollo, programas de capacitación y movilidad horizontal y vertical dentro y fuera del país.

### **VII.1.5 Acciones Técnicas**

A partir del análisis del Balance Score Card y la cadena de Valor se seleccionaron como acciones técnicas principales de la compañía las siguientes:

- 
- Creación de una Gerencia de Ventas que se encargará de garantizar el crecimiento y la diversificación de la cartera de clientes y servicios, que contribuya a disminuir la dependencia económica del cliente principal.

En la actualidad existe una gerencia denominada Gerencia de Negocios encargada de ejecutar la labor de ventas y operaciones. La propuesta desligar ambas funciones de una sola gerencia y crear una nueva que se especialice en las ventas. (AT1)

- Creación de una Coordinación de Dotación de Personal y una Coordinación de Planificación dividiendo así las funciones de la Coordinación de Soporte de Negocios, (que actualmente integra ambas funciones).

El objetivo es garantizar la eficiencia de cada área y contar con personal adicional que permita la generación de resultados oportunamente. (AT2)

- Promoción de los servicios de Atento a nivel internacional a través de la Gerencia de Ventas, que contribuya a la diversificación de la cartera de clientes. (AT3)

- Definir e implementar un plan de seguimiento de indicadores de satisfacción del cliente para cada servicio. (AT4)
- Diseño y ejecución de actividades comunicacionales para reforzar el posicionamiento de la marca Atento. (AT5)
- Focalizar la gestión de ventas hacia las empresas del mercado venezolano líderes en su segmento, que conformen el target de Atento (AT6)
- Levantamiento de procesos claves de la empresa bajo las normas de Contact Center (COPC)(AT7)
- Rediseñar políticas de compensación ajustadas al mercado y a las responsabilidades asignadas a los diferentes niveles de la estructura organizativa (AT8)
- Generar planes de incentivos socio económicos para el personal de las áreas de apoyo adaptados a sus necesidades e intereses. (AT9)
- Diseño e implementación de planes de desarrollo por niveles, a través de acciones formativas de autodesarrollo, programas de capacitación y movilidad horizontal y vertical dentro y fuera del país. (AT10)

---

---

## VII.2 Acciones Políticas

### VII.2.1 Análisis de Resistencias

#### Resistencias estructurales

- Al plan de incentivos por objetivos
- A la nueva estructura organizativa propuesta
- A los nuevos procedimientos y/o forma de hacer las cosas.

#### Resistencias individuales y grupales

- Resistencia al uso de nuevas tecnologías y/o herramientas de trabajo.
- Al cambio en las políticas gerenciales de la empresa.
- Miedo a pérdida del cargo por cambios

#### Grupos de poder

- Gerencia General y Direcciones de Negocio (GP1)
- Gerencia Media de la empresa (GP2)
- Grupos de Sindicatos de Teleoperadores (GP3)
- Corporación Cantv (GP4)

#### Fuentes e instrumentos de poder de los actores estratégicos

Grupo de Poder	Fuente	Instrumentos
(GP1)	Organización	Convencimiento, compensación
(GP2)	Organización	Convencimiento
(GP3)	Organización / Fortaleza física (liderazgo)	Castigo, Compensación
(GP4)	Organización / Propiedad	Compensación, castigo (leyes o cláusulas contractuales)

### VII.2.2 Análisis del Campo de Fuerza

A través de la siguiente matriz se analizará la factibilidad de las acciones técnicas para identificar las reacciones de los grupos de poder.

O: Oponente  
N: Neutro  
A: Aliado

ACTORES Y GRUPOS DE PODER					
	INTERNO		EXTERNO		
	GP1	GP2	GP3	GP4	SUMATORIA
AT1	O8	A5	N	N	-3
AT2	A8	A9	N	N	17
AT3	A10	A10	N	O5	15
AT4	A10	A10	N	A10	30
AT5	A10	A10	N	N	20
AT6	A10	A10	N	O5	15
AT7	A10	A10	N	A5	25
AT8	O8	A10	A10	N	12
AT9	A6	A10	O1	N	15
AT10	A10	A10	A10	N	30

Del análisis de la matriz de campo de fuerzas se lograron definir las acciones técnicas que tienen menos oponentes AT2, AT4, AT5, AT7, AT10, las cuales tienen dentro del estudio alta viabilidad, por lo tanto, pareciera que no existen fuertes resistencias para que las mismas puedan ser implementadas. Contrariamente, las acciones técnicas AT1, AT3, AT8, AT9 requieren de la ejecución de acciones políticas que garanticen su viabilidad, de manera que estas logren lo que se proponen.

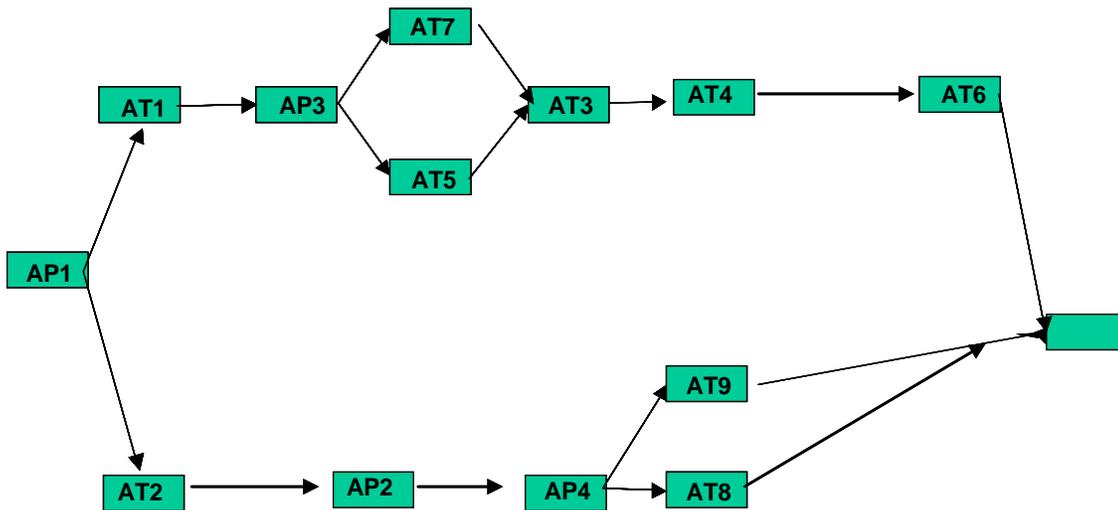
### VII.2.3 Acciones Políticas

- Exponer a la Gerencia General y Direcciones de Negocio que es fundamental un cambio organizativo para la creación de una Gerencia de Ventas que se oriente en analizar a profundidad las necesidades del cliente potencial para lograr entregar ofertas comerciales más efectivas (AP1).
- Justificar ante la Gerencia General y Direcciones de Negocio la necesidad de implementar un plan de incentivos y ajustes salariales para los empleados que esté enfocado en la consecución de los objetivos de la empresa (AP2).
- Mantener políticas de confidencialidad de la información de los nuevos negocios de la empresa, a excepción de aquellos que por conflicto de intereses sea imperativa la necesidad de informar (AP3).

- 
- Negociar con el sindicato la importancia de que el personal de apoyo reciba incentivos, ya que de esa manera el personal de teleoperación se verá beneficiado gracias un mejoramiento del clima organizacional (AP4).

#### VII.2.4 Acciones Totales. Red Pert-CPM de acciones y proyectos tanto técnicos como políticos

El plan de acciones total permite la relación de las acciones técnicas y políticas a ser llevadas a cabo por Atento Venezuela, aplicando criterios de precedencia, oportunidad y secuencias de ejecución de cada una de las acciones.



---

## VIII. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

La situación política y económica actual no representa en este momento una amenaza para el crecimiento y/o mantenimiento del negocio. Las restricciones cambiarias no afectan su gestión, debido a que cuenta con el apoyo de la Casa Matriz y empresas filiales.

La disminución de las tasas de interés por decreto presidencial, han estimulado la inversión de las empresas, siendo este un factor a favor de Atento, en vista de que facilitará la captura de nuevos clientes y ampliación de su infraestructura para atender todos los servicios.

La organización no enfrenta en la actualidad rivalidad por parte de empresas que deseen ingresar al negocio de Contact Center en el país, ni de sus actuales competidores.

En general los indicadores financieros de la empresa muestran un comportamiento favorable en relación a las metas establecidas. Esto se debe principalmente al crecimiento de la empresa en nuevos negocios, asociados a los clientes actuales y a nuevos clientes.

La empresa concentra la mayor parte de ingresos en uno de sus clientes principales (Corporación CANTV), lo cual representa una situación de relativa inestabilidad. Por ello, se están llevando a cabo acciones de diversificación de su cartera de clientes, a fin de equilibrar dicha situación y disminuir el riesgo que presenta.

La empresa ha venido incrementando su presencia en el mercado lo cual ha venido dado por la diversidad de servicios ofrecidos, y la creciente necesidad de tercerizar este tipo de operaciones por parte de las empresas en el país. Por ello, la empresa se encuentra trabajando en la generación de nuevas soluciones y alternativas de servicios, a fin de generar valor al negocio de los clientes actuales, ganar nuevos clientes y a la vez diferenciarse de la competencia.

A pesar de que la Atento está concentrando esfuerzos en su diferenciación, es necesario reforzar dichas acciones con un conocimiento más profundo de sus clientes potenciales, a fin de hacer más efectiva su gestión de ventas.

De igual manera, es necesario que el proceso de implementación de nuevos servicios sea optimizado mediante una correcta planificación de los recursos que posee.

---

Siendo el principal motor de la empresa, el personal de teleoperación, es necesario crear mecanismos de retención de personal a fin de garantizar su permanencia en la misma, disminuir los gastos asociados a su contratación y lograr una mayor efectividad en la atención telefónica de los servicios.

En cuanto a la estructura organizacional del personal de las áreas de apoyo, la misma ha continuado adaptándose a las nuevas necesidades de la empresa y exigencias del mercado. Dicho personal es altamente calificado y posee la experticia en el negocio que ayudará a satisfacer las necesidades de los clientes y generar nuevas oportunidades de negocios.

Como conclusión se puede afirmar que la empresa posee un potencial de crecimiento y desarrollo adecuado, considerando el entorno social, económico y político del país.

### **Recomendaciones**

Considerando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Atento, se elaboraron acciones técnicas y políticas relacionadas con los objetivos estratégicos establecidos.

Entre las principales acciones técnicas, se derivan las asociadas al rediseño de la cadena de valor como: el desarrollo de una nueva estructura organizacional, con la finalidad de mejorar la gestión de ventas y a la vez alcanzar los niveles de satisfacción de los clientes en lo que a implementaciones se refiere.

Algunas de las principales acciones políticas que debe implementar Atento para lograr los objetivos propuestos, son las siguientes: convertir en aliados a la Gerencia General y a la Gerencia de Negocios a fin de que apoyen el cambio de estructura organizacional propuesto y las mejoras socio económicas de los trabajadores de la empresa, mantener la confidencialidad de la información de los nuevos negocios, frente a su cliente principal.

En cuanto a la satisfacción de los clientes de Atento, es necesario optimizar los procesos de implementación de nuevos servicios que garanticen el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes.

A fin de diversificar efectivamente la cartera de clientes de Atento, es necesario utilizar mecanismos adicionales para conocer a profundidad las necesidades de los clientes potenciales y así adecuar en mayor medida las ofertas presentadas.

Explotar las funcionalidades de la tecnología adquirida recientemente por Atento, a fin de poder ampliar su campo de acción en el mercado.

---

Dado que el motor de la empresa es el personal de teleoperación, se recomienda realizar semestralmente estudios de clima laboral que permitan detectar factores que puedan generar ausentismo y la migración del personal antes del tiempo de permanencia establecido por la empresa para dicho personal.

---

## IX. Bibliografía

- Porter, Michael: "Estrategia Competitiva". CECOSA, México, 1982.
- Porter, Michael. "Ventajas Competitivas": CECOSA, Segunda edición. México, 2002.
- Porter, Michael. "Las Ventaja Competitiva de las Naciones": Vergara, Segunda edición. Argentina, 1995.
- Kaplan, S., Robert y Norton, P., David: "Cuadro de Mando Integral", Editorial Ediciones Gestión 200, S.A. España, 1997.
- Naím, Moisés: "Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia". Ediciones IESA, Venezuela, 1989.