



## ROI: el retorno de la Inversión en los Centros de Contacto

Lic. Adrián M. González Dávila

7 de mayo 2002



**Antecedentes**

**Valor del Cliente**

**Costo del Centro**

**Ciclo de Vida del Cliente**

**Análisis de Costos**

**Conclusión**

## Antecedentes

- > El paso fundamental para convertir el Centro de Contacto de un centro de costos a un centro de utilidad, es el análisis sobre el retorno de la inversión.
- > El determinar la costo que genera cada interacción con nuestros clientes y prospectos en vital para obtener la rentabilidad.
- > El cliente, durante todo su ciclo de vida tiene interacciones con nuestro centro de contacto. El análisis de estas interacciones nos permitirá determinar la rentabilidad del cliente.



Antecedentes

Valor del Cliente

Costo del Centro

Ciclo de Vida del Cliente

Análisis de Costos

Conclusión

## Valuación del Centro de Contacto

- > La valuación del centro de contacto debe medirse en cada etapa del ciclo de vida del cliente.
- > Pero el primer paso debe ser el obtener la utilidad por cliente el cual nos ayudara para obtener la rentabilidad.

## ¿ Sabemos cuanto vale nuestro cliente ?

- > Para obtener un mejor análisis y administrar mejor nuestra cartera, es necesario segmentar nuestros productos o servicios de acuerdo al tipo de cliente. Ej. Clientes AAA de mayor consumo, Clientes AA de Mediano consumo y Clientes A de bajo consumo.
- > Determinar la utilidad presente de cada cliente de acuerdo a sus características. Es decir cuanto vale el cliente AAA en un determinado período de tiempo

## Formula para Determinar el Utilidad del Cliente (UC)

	AAA	AA	A
Consumo Promedio al Mes	\$2,000	\$1,500	\$1,000
Utilidad esperada	35%	30%	25%
Utilidad por mes	\$700	\$450	\$250
Utilidad Anual	\$8,400	\$5,400	\$3,000

“Por lo que la utilidad generada del cliente segmento A es de \$3,000, con la misma forma el AA es de \$5,400 y el AAA es de \$8,400 ”



Antecedentes

Valor del Cliente

Costo del Centro

Ciclo de Vida del Cliente

Análisis de Costos

Conclusión

# Costo del Centro

- > Es necesario para este análisis saber cual es el costo real de nuestro centro y prorratearlo por las horas trabajadas al mes, con el fin de obtener un costo por hora. Por ejemplo para un centro de 100 estaciones el costo sería el siguiente:

## Resumen de Costos

Inversiones Totales		\$13,501,087	Total	Adecuaciones, equipo, tecnologia y software
Amortizacion	60 meses	225,018	Mensual	
Renta de Espacio	2,044 m2	\$ 306,600	Mensual	Renta de \$ 150 m2
Luz		\$ 25,000	Mensual	
Agua		\$ 5,000	Mensual	
Pólizas de Mantenimiento PBX y SER		\$ 2,250	Mensual	1% Mensual de la Inversion
Sustitución de Equipo		\$ 6,751	Mensual	3% de la Inversion
Operaciones		\$ 2,533,225	Mensual	
Rotación		\$ 28,000	Mensual	7% Mensual a \$1,000 ASC
Pasivo Laboral		\$ 457,388	Mensual	2 años promedio
<b>Total Mensual</b>		<b>\$ 3,589,232</b>		
<b>Total por WKS</b>	<b>100 wks</b>	<b>35,892</b>	<b>Mensuales</b>	
<b>Costo por hora de operación</b>	<b>311.76</b>	<b>\$ 115.13</b>	<b>Por Hora</b>	12 Horas Lunes a Domingo
Telefonía		\$ 35.00	Por Hora	
<b>Costo por hora de operación</b>		<b>\$ 150.13</b>	<b>Por Hora</b>	



Antecedentes

Valor del Cliente

Costo del Centro

Ciclo de Vida del Cliente

Análisis de Costos

Conclusión

# Ciclo de Vida del Cliente y sus interacciones con el Centro de Contacto





Antecedentes

Costo del Centro

Valor del Cliente

Ciclo de Vida del Cliente

**Análisis de Costos**

Conclusión

# Costo de Identificación

El **80%** del valor se genera por el **20%** de los clientes



**CI = (CH / CVH)**  
 CI = Identificación  
 CH = Costo por hora  
 CVH = Contactos válidos por hora.

**CI = (\$ 150 por hora / 2 Cliente por hora)**

**CI = \$ 75 por cliente**

## 01: IDENTIFICAR

- Segmentación de Proyectos
- Identificación de Clientes
- Desarrollo de Campañas
- Generación de oportunidades

02: Adquirir

03: Aprovisionar

04: Soportar

05: Desarrollar

06: Retener

000012	000013	000014	000015
James	307-875-3435	johnrobinson@wmpg.com	johnrobinson@wmpg.com
Jeannie Freis	307-635-1054	jeannie.freis@sunmicro.com	jeannie.freis@sunmicro.com
John Robinson	712-943-4352	johnrobinson@wmpg.com	johnrobinson@wmpg.com
Rob DeBarros	712-943-4352	rob@cpqtv.com	rob@cpqtv.com
Jennifer Fields	303-847-8755	jennifer@sunmicro.com	jennifer@sunmicro.com
John Shallenberg	514-448-0998	john.shallenberg@delany.com	john.shallenberg@delany.com
Randy Heyler	310-457-7895	randyheyler@newport.com	randyheyler@newport.com
Andy Rayl	303-878-5648	andy@bhgroup.com	andy@bhgroup.com
Nicky Lee	712-943-4546	nlee29@point.com	nlee29@point.com
Dennis Lane	815-268-0017	dlane@india.com	dlane@india.com
Heather Morgan	614-759-0859	hmorgan@csky034.com	hmorgan@csky034.com
Kelly Creamer	307-875-3435	kcream@studiosoho.com	kcream@studiosoho.com
Jeannie Freis	307-635-1054	jeannie@contentcube.com	jeannie@contentcube.com
John Robinson	712-943-4352	johnrobinson@wmpg.com	johnrobinson@wmpg.com
Rob DeBarros	712-943-4352	rob@cpqtv.com	rob@cpqtv.com
Jennifer Fields	303-847-8755	jennifer@sunmicro.com	jennifer@sunmicro.com
John Shallenberg	514-448-0998	john.shallenberg@delany.com	john.shallenberg@delany.com
Randy Heyler	310-457-7895	randyheyler@newport.com	randyheyler@newport.com
Andy Rayl	303-878-5648	andy@bhgroup.com	andy@bhgroup.com
Nicky Lee	712-943-4546	nlee29@point.com	nlee29@point.com
Dennis Lane	815-268-0017	dlane@india.com	dlane@india.com
Heather Morgan	614-759-0859	hmorgan@csky034.com	hmorgan@csky034.com
Kelly Creamer	307-875-3435	kcream@studiosoho.com	kcream@studiosoho.com
Jeannie Freis	307-635-1054	jeannie@contentcube.com	jeannie@contentcube.com
John Robinson	712-943-4352	johnrobinson@wmpg.com	johnrobinson@wmpg.com
Rob DeBarros	712-943-4352	rob@cpqtv.com	rob@cpqtv.com
Jennifer Fields	303-847-8755	jennifer@sunmicro.com	jennifer@sunmicro.com
John Shallenberg	514-448-0998	john.shallenberg@delany.com	john.shallenberg@delany.com
Randy Heyler	310-457-7895	randyheyler@newport.com	randyheyler@newport.com
Andy Rayl	303-878-5648	andy@bhgroup.com	andy@bhgroup.com
Jennifer Fields	303-847-8755	jennifer@sunmicro.com	jennifer@sunmicro.com
John Shallenberg	514-448-0998	john.shallenberg@delany.com	john.shallenberg@delany.com
Randy Heyler	310-457-7895	randyheyler@newport.com	randyheyler@newport.com
Andy Rayl	303-878-5648	andy@bhgroup.com	andy@bhgroup.com



# Costo de Adquisición

## La adquisición de Clientes

consiste en algo más que sólo Televentas



01: Identificar

**02: ADQUIRIR**

- Respuesta a Consultas
- Calificación de Proyectos
- Ventas de relación
- Gestión de Retroalimentación

03: Aprovisionar

04: Soportar

05: Desarrollar

06: Retener

$$CA = ( (CH + (CI * RH)) / VPH)$$

CA = Adquisición

CH = Costo por Hora

RH = Registros hora

CI = Identificación

VPH = Ventas por Hora

$$CA = ( (\$ 150 \text{ por hora} + (\$ 75 \text{ por registro} * 10 \text{ registros por hora}) / 0.25 \text{ ventas por hora})$$

CA = \$ 3,600 por cliente

# Costo de Provisión

Gestionar cada aspecto  
del front y el back office,  
desde el pedido a la instalación



01: Identificar

02: Adquirir

**03: APROVISIONAR**

- Procesamiento de Pedidos
- Entrega
- Instalación
- Bienvenida

04: Soportar

05: Desarrollar

06: Retener

$$CP = (CH / CVH) * CPV$$

CP = Provisión

CH = Costo por hora

CVH = Contactos

CPV = Contactos post  
Venta

$$CP = (\$ 150 \text{ por hora} / 10 \text{ clientes por hora}) * 2 \text{ contacto por cliente}$$

$$CP = \$ 30 \text{ por cliente}$$

# Costo de Soporte

El soporte es la base de cualquier relación estratégica

2 de cada 3 clientes se pierden debido a un soporte inadecuado



01: Identificar

02: Adquirir

03: Aprovisionar

**04: SOPORTAR**

- Gestión de Consultas
- Resolución de Problemas
- Reporte y Análisis de Problemas
- Mantenimiento de Cuenta

05: Desarrollar

06: Retener

$$CS = (CH / CVH) * LLP$$

CS = Soporte

CH = Costo por hora

CVH = Contactos Hora.

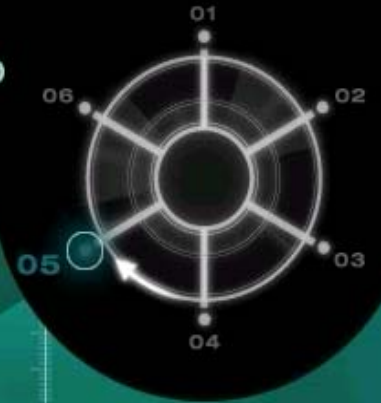
LLP = Llamadas en el periodo

$$CS = (\$ 150 \text{ por hora} / 10 \text{ clientes por hora}) * 12 \text{ contacto por cliente}$$

$$CS = \$180 \text{ por cliente}$$

# Costo del Desarrollo

El conductor de hoy puede convertirse en el dueño un coche de lujo mañana



- 01: Identificar
- 02: Adquirir
- 03: Aprovisionar
- 04: Soportar
- 05: DESARROLLAR**
  - Gestión de Valor
  - Definición del perfil de los clientes
  - Administración de Información
  - Up-sell / Cross-sell
- 06: Retener

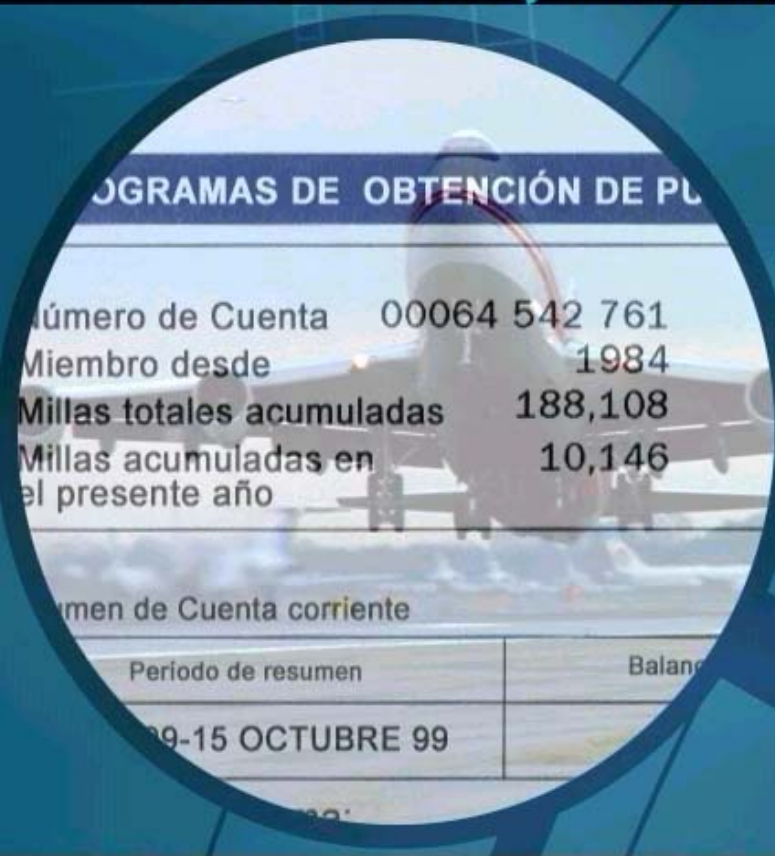
$CD = ( CH / VPH )$   
CD = Desarrollo  
CH = Costo por hora  
VPH = Ventas por Hora

CD = (\$ 150 por hora / 2 ventas por hora)

CS = \$ 75 por cliente

# Costo de Retención

Es de 6 a 10 veces más costoso adquirir un nuevo cliente que retener a uno ya existente



- 01: Identificar
- 02: Adquirir
- 03: Aprovisionar
- 04: Soportar
- 05: Desarrollar

### 06: RETENER

- Evaluación de Satisfacción
- Programas de Fidelización
- Gestión de Rotación
- Programas de ahorro de Clientes

$$CR = (CH / CVH) * LLP$$

CR = Retención  
 CH = Costo por hora  
 CVH = Contactos Hora  
 LLP = Llamadas en el periodo

$$CR = (\$ 150 \text{ por hora} / 10 \text{ clientes por hora}) * 3 \text{ contacto por cliente}$$

$$CR = \$45 \text{ por cliente}$$

# Costo del Centro

Ya con todos los Costo del ciclo del vida del cliente podemos obtener cuál es el Costo del Contact Center por cliente:

$$CC = CA + CP + CS + CD + CR$$

Donde:

CC = Costo del Centro

CA = Costo de adquisición

CP = Costo de la provisión

CS = Costo del Soporte

CD = Costo del desarrollo

CR = Costo de la Retención

Costo de Adquisición	\$ 3,600.00	por cliente
+ Costo de provisión	\$ 30.00	por cliente
+ Costo de soporte	\$ 180.00	por cliente
+ Costo del Desarrollo	\$ 75.00	por cliente
+ Costo de Retención	\$ 45.00	por cliente
= Costo del Centro	\$ 3,930.00	por cliente

# Rentabilidad del Centro

Con todos estos datos podremos medir la rentabilidad del centro por cada uno de nuestros clientes.

Utilidad de Cliente AAA	\$ 8,400.00	por cliente
- Costo del Centro	\$ 3,930.00	por cliente
= Rentabilidad por cliente	\$ 4,470.00	por cliente



Antecedentes

Valor del Cliente

Costo del Centro

Ciclo de Vida del Cliente

Análisis de Costos

**Conclusión**

## Conclusión

- > Debemos conocer la rotación de nuestros clientes con el fin de analizar como afectan los cambios en el Contact Center
- > Es necesario tomar en cuenta todos los costos involucrados en el Contact Center para realizar de la mejor forma este análisis.
- > De esta forma estaremos hablando de utilidad generada por cliente y no de costos.

# Una Reflexión

*Un poco de conocimiento que actúa es más valioso que mucho conocimiento ocioso.*

- Jalil Gibran