

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Propuesta de un Modelo Integral de Actividad Remota para la Adaptación y Sostenibilidad de las Empresas de *Contact center* a Nivel Lima Moderna Frente a la Nueva Normalidad Producida a Raíz del COVID – 19

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jeria Soto, Juan Pablo, C.E.: 000700901

Hellem Criss, Noria Palacios, DNI: 43158367

Jorge Armando, Ruiz Arrunátegui, DNI: 70005846

Paul Anthony, Torres Paulet, DNI: 43075999

ASESORA

Lourdes Maritza, Ortiz Sosa, C.E.:001578513

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-8461-0310>

JURADO

José Carlos, Veliz Palomino

Luciano, Barcello de Paula

Lourdes Maritza, Ortiz Sosa

Surco, julio 2022

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por guiarnos y brindarnos la entereza necesaria para llevar a cabo este proyecto lleno de aprendizajes.

A nuestros profesores de CENTRUM, por transmitirnos todos sus conocimientos y experiencias.

A nuestras familias y amigos de la maestría por acompañarnos a lo largo de este camino de aprendizaje.



Dedicatorias

A Dios, por guiarme y acompañarme a lo largo de este reto. A mi madre y hermana por su paciencia, buenos consejos y aliento para seguir adelante. A mi padre, que desde el cielo me guía y protege siempre, y por supuesto a mí, por todo el esfuerzo y dedicación que impartí durante la maestría.

Hellem Noria

A mi padre y a mi hermano por acompañarme y darme el aliento a seguir adelante, a mi madre que desde lo más alto del cielo me guía y el cual fue uno de sus sueños poder ser magister, a Dios, por guiarme y acompañarme a lo largo de este reto y finalmente a mis compañeros de tesis, por todo el esfuerzo que dedicaron para lograr nuestro objetivo durante toda la maestría.

Paul Torres

Quiero dedicar esta tesis y grado académico a todos los profesores, en especial a mis profesoras de enseñanza primaria, las cuales entre tantas cosas me enseñaron a leer y a escribir, por tanto fue gracias a ese aprendizaje con el cual puede llegar a este momento, el de dedicarles estas líneas; también a mi familia que siempre me acompaña.

Juan Pablo Jeria

A mis padres por haberme formado con buenos valores y sentimientos, los cuales han hecho que sea la persona que soy en la actualidad; todos mis logros se los debo a ellos entre los que incluye este. De igual manera, a mi hermana, por todo su apoyo, cariño y comprensión que han ayudado a siempre buscar el mejor camino hacia mis metas.

Jorge Ruiz

Resumen Ejecutivo

A raíz de la pandemia el rubro de *contact center*, ha sufrido un significativo impacto en sus operaciones debido al estado de emergencia declarado por el gobierno peruano, lo que trajo consigo el confinamiento para evitar la propagación del COVID-19, medida que generó incertidumbre para la ejecución de sus operaciones. Debido a las circunstancias, nace la necesidad de implementar la modalidad del trabajo remoto; sin embargo, surgen variables de controles y nuevos procesos que se deberán tomar en cuenta para el nuevo contexto.

El presente proyecto ofrece una solución para las empresas de *contact center* frente al nuevo escenario a raíz de la pandemia, dicha solución es disruptiva, porque rompe con los esquemas tradicionales de trabajo; es exponencial, dado que ofrece una VAN mayor a cero realizando una evaluación con un COK (Costo de oportunidad del capital) de 7.13% que es lo que se espera para este sector. Asimismo, es sostenible por su impacto positivo para el medio ambiente y la comunidad, así también, se demuestra una sostenibilidad financiera, ya que su crecimiento en ventas es del más del 30% cada año.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una revisión de diversos estudios, *paper* y tesis de diferentes autores, los cuales fueron incorporados como base y sustentos para corroborar que la implementación de un Modelo de Integral de Actividad Remota eleva las posibilidades de que las empresas puedan mantener la continuidad de sus actividades ante este nuevo contexto de cambio apalancado por la pandemia COVID-19.

Abstract

As a result of the pandemic, the *contact center* item has suffered a significant impact on its operations due to the state of emergency declared by the Peruvian government, which led to confinement to prevent the spread of COVID-19, a measure that generated uncertainty for the execution of its operations. Due to the circumstances, the need arises to implement the modality of remote work; however, control variables and new processes arise that must be taken into account for the new context.

This project offers a solution for *contact center* companies in the face of the new scenario due to the pandemic, said solution is disruptive, because it breaks with traditional work schemes; It is exponential, since it offers a NPV of S /287,341 and a COK of 7.13%. Likewise, it is sustainable due to its positive impact on the environment and the community, thus, financial sustainability is demonstrated, since its earnings from the first to the fifth year is more than 30%.

For the development of this work, a review of various studies, papers and theses of different authors was carried out, which were incorporated as a basis and support to corroborate that the implementation of a Remote Activity Integral Model increases the possibilities that companies, they can maintain the continuity of their activities in the face of this new context of change leveraged by the COVID -19 pandemic.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio.....	1
1.2. Definición del Problema de Negocio.....	2
1.3. Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio.....	2
1.4. Sustento Científico al Problema de Negocio.....	4
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	6
2.1 Mapa de Literatura.....	6
2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio.....	7
2.3 Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio.....	9
Capítulo 3: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio.....	19
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio.....	19
3.1.1 Pensamiento Abductivo.....	19
3.1.2 Perfil del Usuario.....	19
3.1.3 Experiencia del Usuario.....	19
3.1.4 Idear.....	20
3.1.5 Quick Wins.....	20
3.1.6 Design Thinking.....	21
3.1.7 Propuesta Valor.....	23
3.1.8 Modelo de Negocio.....	23
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio.....	25
3.2.1 Análisis Cuantitativo de Clientes Potenciales.....	25

3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio	41
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio	43
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio.....	44
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio.....	46
3.6.1 Sostenibilidad Financiera.....	48
3.6.2 Presupuesto de la Implementación.....	56
3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio	57
3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio	62
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones.....	64
4.1 Conclusiones	64
4.1 Recomendaciones.....	65
Referencias.....	66
Apéndice A: Dimensiones 2D - Contexto Problema – Solución.....	72
Apéndice B: Perfil del Usuario.....	73
Apéndice C: Mapa Experiencia del Usuario.....	74
Apéndice D: Lienzo 6x6.....	75
Apéndice E: Lienzo Quick Wins.....	76
Apéndice F: Propuesta Valor.....	77
Apéndice G: Business Model Canvas.....	78
Apéndice H: Prototipo de APP Diseñado.....	79
Apéndice I: Cotización de Equipos.....	80
Apéndice J: Entrevista.....	82
Apéndice K: Matriz de Riesgo.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuestionario 1: Estudio de Experiencia en el Uso de un Contact Center</i>	27
Tabla 2 <i>Cuestionario 2: Estudio de Viabilidad de Teletrabajo para Contact Centers</i>	28
Tabla 3 <i>Cuestionario 1: Estudio de Experiencia en el Uso de un Contact Center</i>	39
Tabla 4 <i>Cuestionario 2: Estudio De Viabilidad De Teletrabajo Para Contact Centers</i>	40
Tabla 5 <i>Esquema 6 D's: Hoja de Ruta</i>	46
Tabla 6 <i>Cálculo para La Obtención De La Demanda Potencial</i>	49
Tabla 7 <i>Cálculo de la Inversión Inicial y Capital De Trabajo</i>	50
Tabla 8 <i>Cálculo de los Ingresos</i>	51
Tabla 9 <i>Proyección de Costos</i>	52
Tabla 10 <i>Cálculo Costo Planilla</i>	52
Tabla 11 <i>Flujo de Caja Económico Proyectado</i>	53
Tabla 12 <i>Beta Desapalancado</i>	54
Tabla 13 <i>Beta Desapalancado Del Sector</i>	54
Tabla 14 <i>Rendimiento de Bonos de los Estados Unidos</i>	55
Tabla 15 <i>Cálculo del COK</i>	56
Tabla 16 <i>Resultados COK y VAN</i>	56
Tabla 17 <i>Presupuesto de Implementación</i>	57
Tabla 18 <i>Indicadores de Éxito: Medición de la Solución Propuesta</i>	63
Tabla J 1 <i>Entrevista</i>	82
Tabla K 1 <i>Matriz de Riesgo</i>	83

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Países que Pueden Dedicar Más Tiempo a Operar en la Modalidad Teletrabajo.....	3
<i>Figura 2</i>	Comportamiento de Búsqueda de Información Respecto a Teletrabajo en el Perú	4
<i>Figura 3</i>	Mapa de Literatura.....	6
<i>Figura 4</i>	Tasa De Crecimiento Del PIB Mundial 1970-2020.....	7
<i>Figura 5</i>	Solicitudes Mundiales de Patentes: China Versus Estados Unidos 1990-2018.....	8
<i>Figura 6</i>	Lima Metropolitana: Variación del Número De Ocupados, por Sector, Categoría de Ocupación, Cobertura por un Seguro De Salud y Tamaño de la Empresa.....	9
<i>Figura 7</i>	Condiciones para Lograr la Sostenibilidad a Través del Teletrabajo	15
<i>Figura 8</i>	El Ciclo de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos para el Teletrabajo ..	16
<i>Figura 9</i>	Prototipo de Solución MIAR	22
<i>Figura 10</i>	Clases de Muestreo	29
<i>Figura 11</i>	Resultados del Cuestionario - Pregunta Prefiere Atención Vía Contact Center (Remota), Respecto a Una Presencial	30
<i>Figura 12</i>	Resultados del Cuestionario - Pregunta Siente que es Más Rápida una Atención por Contact center (Remota), Respecto a una Presencial.....	31
<i>Figura 13</i>	Resultados del Cuestionario - Pregunta Posterior a la Pandemia COVID 19, He Tenido un Aumento en el Uso de los Contact center	31
<i>Figura 14</i>	Resultados del Cuestionario - Pregunta Estaría Conforme con que los Asesores de Contact center Trabajen de Manera Remota (Home Office).....	32
<i>Figura 15</i>	Resultados del Cuestionario - Pregunta Ahora, Post Pandemia, Siente que los Asesores de Contact center Pueden Resolver Una Mayor Cantidad de sus Requerimientos	33

<i>Figura 16</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta los Procedimientos en mi Área se Cumplen de Forma Efectiva En La Modalidad Trabajo Remoto (Home Office)	34
<i>Figura 17</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta Tengo Claridad de los Procesos Que Debo Realizar Dentro de Mis Actividades Laborales en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)	34
<i>Figura 18</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta Considero que la Productividad del Equipo se Mantiene en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)	35
<i>Figura 19</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta Existe Claridad de los Procedimientos de Control para los Trabajadores Remoto (Home Office)	36
<i>Figura 20</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta los Trabajadores Se Han Adaptado a la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)	36
<i>Figura 21</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta Existen Herramientas para el Control de los Trabajadores en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)	37
<i>Figura 22</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta Se Podría Implementar en Mi Trabajo Un Modelo Estructurado de Trabajo Remoto	38
<i>Figura 23</i> Resultados del Cuestionario - Pregunta la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office), Puede Generar Ahorros Para Mi Organización	38
<i>Figura 24</i> Resultados Del Cuestionario - Pregunta Existe en mi Trabajo, un Modelo Definido y Estructurado Para Controlar y Dirigir a los Trabajadores en Modalidad Remota (Home Office)	38
<i>Figura 25</i> Tasa Riesgo País	55
<i>Figura 26</i> Etapas para la Implementación del MIAR.....	62
<i>Figura A 1</i> Dimensiones 2D	72
<i>Figura B 1</i> Matriz Meta del Usuario.....	73

<i>Figura C 1</i> Mapa Experiencia del Usuario	74
<i>Figura D 1</i> Lienzo 6x6	75
<i>Figura E 1</i> Lienzo Quick Wins.....	76
<i>Figura F 1</i> Lienzo Propuesta de Valor	77
<i>Figura G 1</i> Business Model Canvas	78
<i>Figura H 1</i> Prototipo de App, Diseño.....	79
<i>Figura I 1</i> Cotización Laptop para Gestiones de Ofimática	80
<i>Figura I 2</i> Cotización Laptop para Procesamiento de Datos	80
<i>Figura I 3</i> Cotización Laptop para Diseño	81



Capítulo I: Introducción

1.1. Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio

Las consecuencias del COVID -19 no tienen precedentes y su impacto ha sido a escala mundial, puntualmente la desaceleración económica a raíz de esta pandemia afectó profundamente a las empresas de todo el mundo, sobre todo a las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Blake & Wadhwa, 2020).

Según estudios del Banco Mundial (2021), en una cuarta parte de las empresas los ingresos provenientes de sus ventas cayeron en un 50% y en promedio las ventas se redujeron en 27%. No obstante, pese a la crisis, muchas empresas mantuvieron a sus colaboradores adoptando ciertas medidas para lograrlo, dado que el 65% de estas, ajustaron la nómina salarial, reduciendo los horarios o sueldos u otorgando licencias. Asimismo, señaló que el apoyo público o del Estado es escaso para los países pobres y para las microempresas, pues una de cada diez empresas de los países más pobres ha recibido el apoyo de su gobierno. Además, más del 70% de las empresas, manifestaron que la ausencia de información es una barrera para acceder a la asistencia por parte de sus gobiernos. Sin embargo, existe una quinta parte de las empresas que no fueron afectadas por la pandemia debido a que recibieron el apoyo público, esto podría sugerir que los recursos pueden ser mejor distribuidos.

Por otro lado, son pocas las empresas que han adoptado como medida para afrontar las consecuencias del COVID – 19 el uso de soluciones digitales, pues más del 34% de las empresas aumentaron el uso del internet, redes sociales y plataformas digitales, mientras que el 17% de las empresas ha invertido en nuevas tecnologías, programas informáticos y equipos (Banco Mundial, 2021).

Finalmente, según Aguerrevere (2020) existen iniciativas y medidas en materia de aprendizaje y desarrollo de habilidades que se están tomando en el mundo para ayudar a los trabajadores a manejar este entorno cambiante en el período inmediato y también en el corto

y mediano plazo.

1.2. Definición del Problema de Negocio

Con estos antecedentes, y a consecuencia de la pandemia, se identificó que el problema radica en el modelo de negocio de las empresas de *contact center*, pues esta no se adapta al actual y futuro escenario mundial originado por el COVID -19, proyectando pérdidas sostenidas para los siguientes meses, debido a la inhabilitación de los locales de funcionamiento para sus operaciones. Además, la falta de un modelo de gestión integral para los trabajadores de la industria de *contact center*, enfocado a países latinoamericanos acentúa aún más la situación para poder mantener la operación en funcionamiento en este sector, en especial para el Perú.

1.3. Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio

Debido al inicio de la pandemia del COVID -19, una empresa con más de 3,500 trabajadores tuvo que cerrar sus locales, acatando las medidas dispuestas por el gobierno. Se mantienen costos fijos de arriendo de dos edificios, así como el pago de planilla. Además, pese a que culminó la cuarentena, las medidas de distanciamiento, disminuirán la capacidad de uso de edificios al 35%.

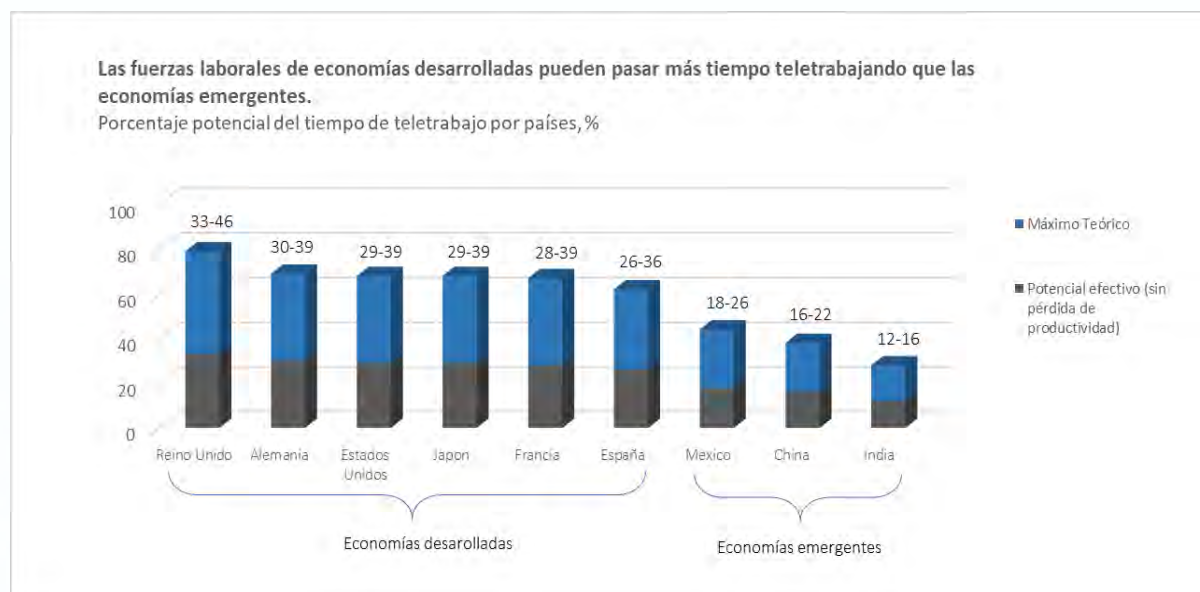
La base de los negocios radica en mantener sus operaciones estables; sin embargo, el hacerlo bajo la nueva normalidad, requiere de un enfoque diferente y de hacer las cosas distintas, pero aún faltan guías detalladas y desarrolladas de cómo poder administrar un gran volumen de trabajadores de *contact center* en países en vías de desarrollo, donde existe una brecha cultural importante que cubrir para poder lograr la autonomía de los trabajadores en sus gestiones. La implantación de un modelo de gestión a nivel remoto se visualiza complejo, en particular cuando se analiza el perfil de los operadores de *contact center* del país.

Al revisar la Figura 1, podemos apreciar la brecha que existe entre los países de economías emergentes como la del Perú, respecto a los países con economías desarrolladas,

en los cuales existe un mayor potencial para que los trabajadores se puedan desenvolver en teletrabajo, esto por el tipo de educación y un mayor acceso al uso de computadoras y sistemas informáticos desde temprana edad para la mayoría de las personas.

Figura 1

Países que Pueden Dedicar Más Tiempo a Operar en la Modalidad Teletrabajo



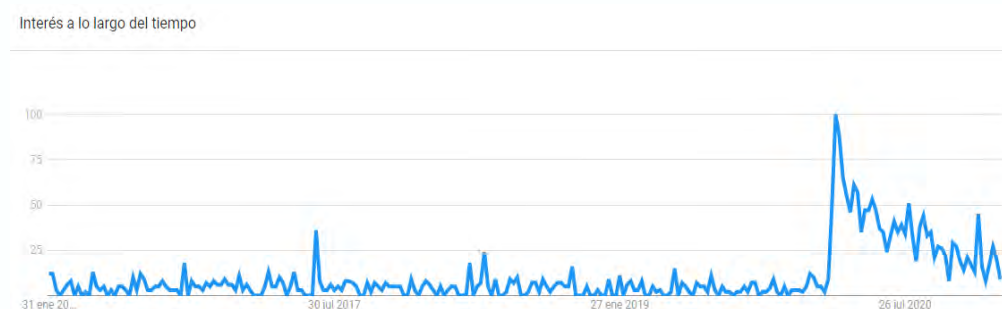
Nota. Tomado de “Futuro del teletrabajo: análisis de 2000 actividades, 800 empleos y nueve países,” por Consultora Mckinsey & Company, 2020

(<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries/es-ES>).

Al revisar el comportamiento de las búsquedas y navegadores en el Perú, se evidencia la necesidad de información circunscrita al modelo de teletrabajo por parte de los usuarios, esto se aprecia en la gráfica de tendencia de google trends, para la búsqueda de teletrabajo abarcando todos los departamentos del Perú, la figura dos evidencia que, entre los últimos cinco años, los usuarios no superan las 20 consultas al día por este tópico; sin embargo, una vez iniciada la pandemia, este tópico se elevó a más de 100 consultas, lo que indica en primer lugar, el interés por esta materia, así como la necesidad que tienen las personas de aprender sobre esta modalidad de trabajo y sus implicancias.

Figura 2

Comportamiento de Búsqueda de Información Respecto a Teletrabajo en el Perú



Nota. Tomado de “Búsqueda de Google Trends,” por *Google Trends*, 2021

(<https://trends.google.es/trends/explore?date=today%205-y&geo=PE&q=%2Fm%2F014xsg.productividad>).

1.4. Sustento Científico al Problema de Negocio

La pandemia generó un escenario de incertidumbre, y obligó a muchos países a tomar medidas como el confinamiento para evitar la propagación del COVID 19. En el Perú, esta medida se adoptó el 16 de marzo de 2020 situación que paralizó las actividades empresariales (Pighi, 2020).

Al considerarse la pandemia como un evento sin precedentes, muchas empresas fueron afectadas, pues dentro de los factores exógenos a tomarse en cuenta, no se contempló una pandemia, así como planes de contingencias que ayuden a mitigar rápidamente su impacto; además, según Weller (2020), las medidas de contención del COVID -19 afectarán en mayor o menor grado, según su duración, la viabilidad de muchas micro y pequeñas empresas formales, en donde la habilidad tecnológica genere una continuidad del negocio efectiva. En ese sentido, Herrera-Tapia (2020) señaló que, las tecnologías de la información y comunicación se vuelven a convertir en el principal mecanismo de interacción social remota de las entidades y personas, proporcionando alternativas de teletrabajo, telemedicina, control remoto de procesos, difusión de noticias, entre otros.

Por otro lado, bajo este contexto, entra a tallar también la innovación, para Pérez (2020) la innovación significa la refundación laboral para la cual seguimos reforzando los cimientos ante el reto que presenta la pandemia del coronavirus y sus derivaciones en la sociedad.



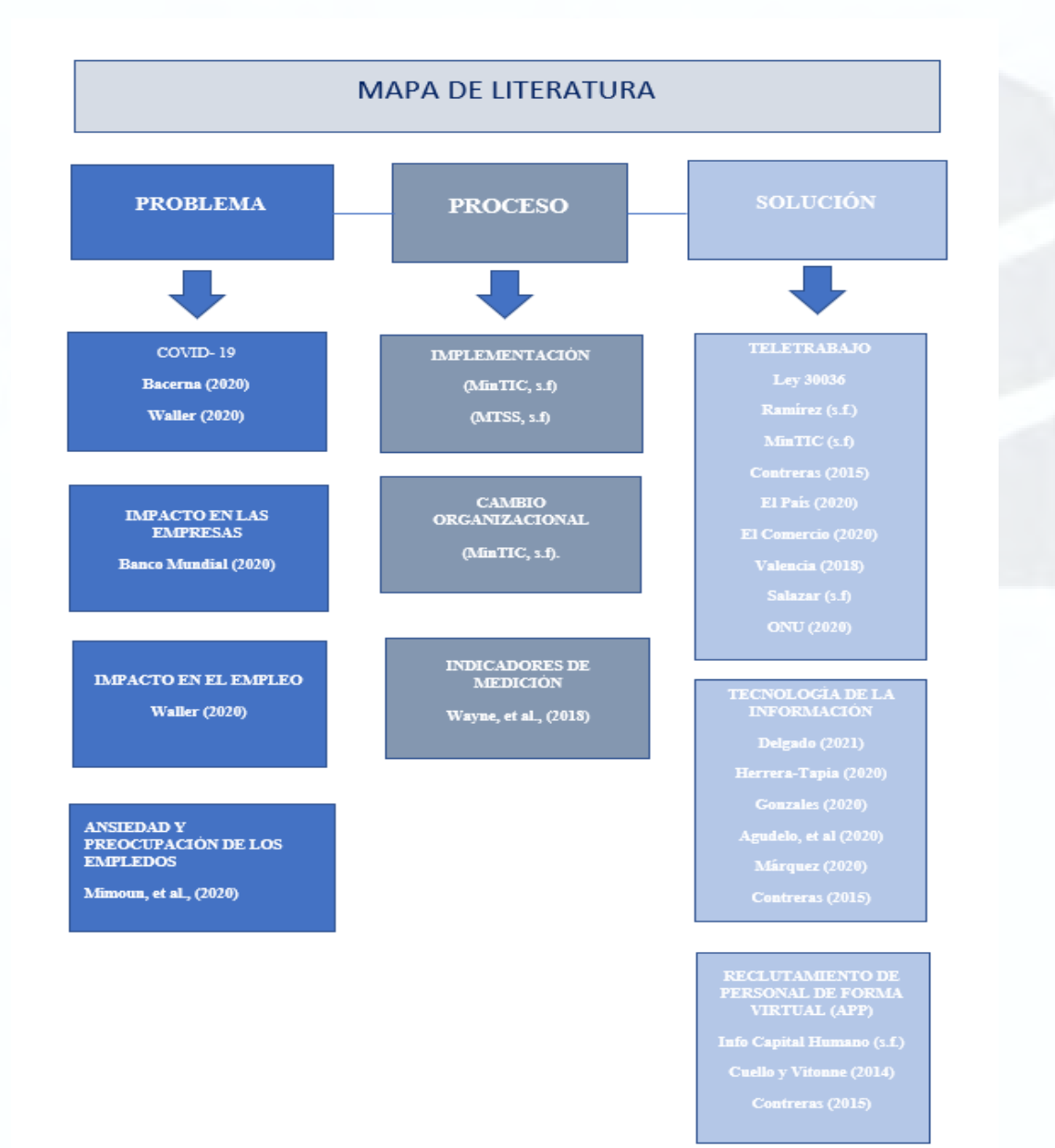
Capítulo 2: Revisión de la Literatura

2.1 Mapa de Literatura

En la Figura 3 se muestra el mapa de la literatura. Para el desarrollo de nuestro mapa de literatura, tomamos como eje central de estudio, el cambio en el modelo de negocio que están viviendo la industria de *contact center* y desde aquí se define tres pilares de estudio:

Figura 3

Mapa de Literatura

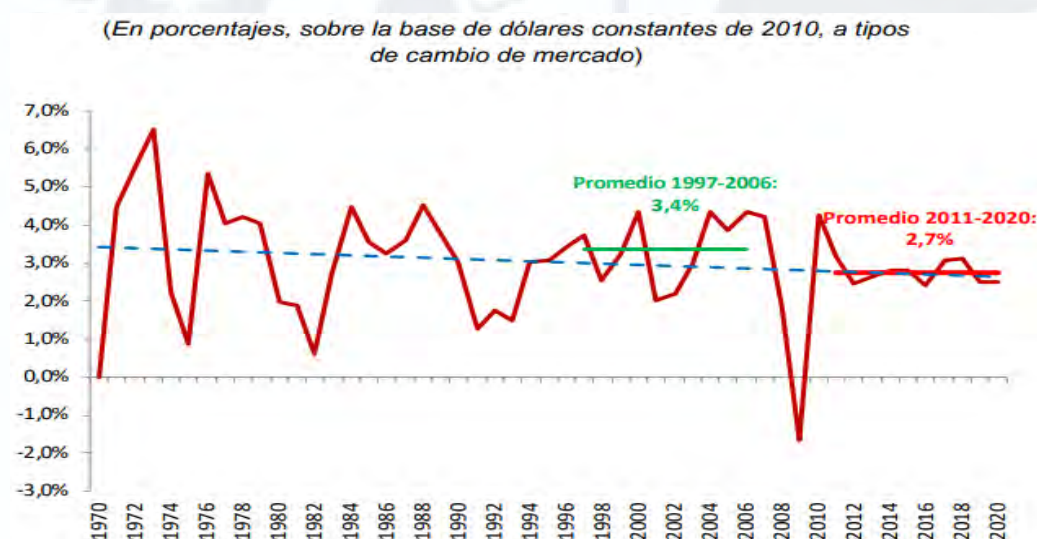


2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio

En marzo del 2020, para la región de Latinoamérica se da por inicio la pandemia producto del COVID -19, esta situación generó un punto de inflexión en el tiempo, en lo que respecta al ecosistema empresarial. BÁCERNA (2020) indicó lo siguiente: “el COVID-19 llega en un contexto adverso: dinamismo decreciente en la economía mundial hasta 2019” (p.3), esta situación descrita también se ve reflejada en los indicadores del producto interno bruto (PIB) al revisar su tendencia en promedio a nivel mundial la cual está por debajo de este (ver Figura 4).

Figura 4

Tasa De Crecimiento Del PIB Mundial 1970-2020



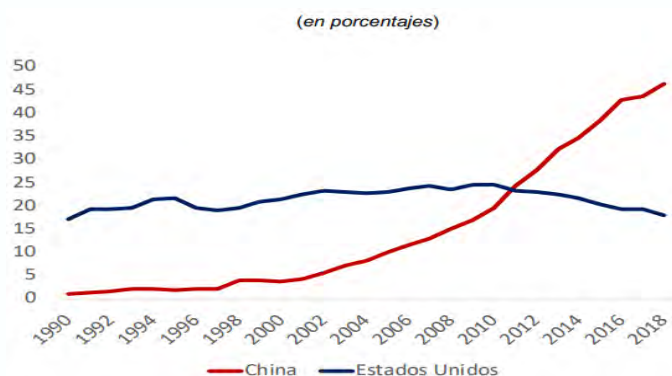
Nota. Tomado de “La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional,” por CEPAL, 2020

(https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45336/6/S2000208_es.pdf).

Asimismo, BÁCERNA (2020) indicó que, “la crisis aumentará la rivalidad geopolítica y la lucha por el predominio tecnológico” (p.4), esto se puede ver reflejado en la competencia existente entre Estados Unidos y China, como se observa en la Figura 5, a mayor patentes mayor posible mercado potencial.

Figura 5

Solicitudes Mundiales de Patentes: China Versus Estados Unidos 1990-2018



Nota. Tomado de “La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional,” por CEPAL, 2020

(https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45336/6/S2000208_es.pdf).

Por otro lado, según los estudios realizados por el Banco Mundial (2020) señalan que casi todas las empresas del mundo se han visto afectadas a consecuencia de la pandemia, sobre todo las medianas, pequeñas y microempresas. Asimismo, precisa que una cuarta parte de las empresas redujeron sus ventas en un 50% y en promedio un 27%. Del mismo modo, solo una de cada 10 empresas recibió el apoyo público.

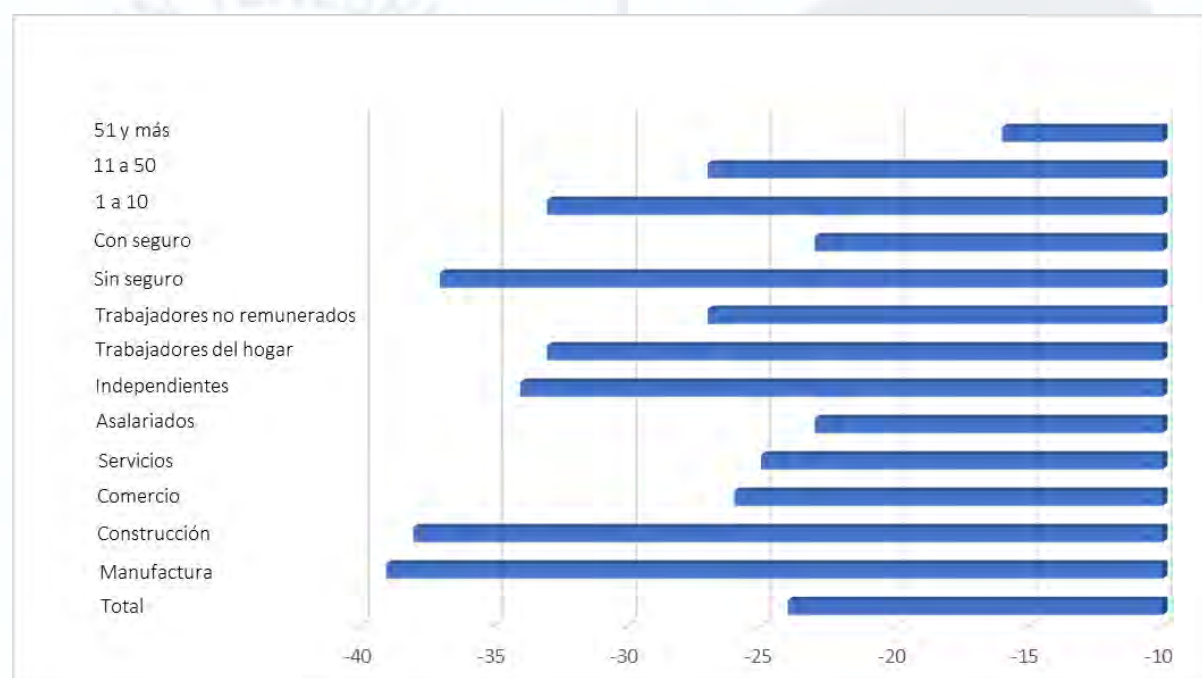
Basados en la Figura 6, se espera una baja del PIB, donde las fuentes laborales presentaran una disminución, esto apalancado por la disfunción de la actividad económica y también por el aumento que tendrá el mantener los costos operativos. A si mismo Weller, 2020, indica: “En el contexto de las medidas de contención del COVID -19, se prevé que el empleo en el comercio, los restaurantes y hoteles y la industria manufacturera se cuente entre el más afectado, mientras que el trabajo en sector agropecuario está con un riesgo de pérdida” (p.8)

Este impacto en el empleo originado por la pandemia se puede ver reflejado en cómo se ha compuesto esta disminución de oferta laboral en Lima Metropolitana. Según se observa en la Figura 6 se puede concluir que los sectores más afectados fueron los de construcción y

manufactura; sin embargo, se ve también un significativo decremento en el sector de servicios y comercios, rubros en los que se desenvuelve el presente trabajo investigativo. Sin embargo, debido a que las personas optarán por dar mayor uso a los canales de atención remoto en este contexto post pandemia COVID -19 es que se espera un aumento gradual en el sector de *contact center* en Lima.

Figura 6

Lima Metropolitana: Variación del Número De Ocupados, por Sector, Categoría de Ocupación, Cobertura por un Seguro De Salud y Tamaño de la Empresa



Nota. Trimestre móvil febrero a abril 2020 respecto al trimestre móvil diciembre de 2019 a febrero de 2020. Tomado de “Con base en datos del INEI, Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana,” por J., Weller (2020).

2.3 Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio

Nuestra solución gira en torno al teletrabajo y al uso de la tecnología. Empezaremos definiendo el teletrabajo; según la Ley 30036, ley que regula el teletrabajo en el Perú, lo define como “una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la

utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo”. (Artículo 2°).

Ramírez (s.f.) mencionó que, el teletrabajo se caracteriza por ser una actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de una organización que emplea la tecnología como una herramienta primordial y plantea, además, un reto que involucra la comunicación efectiva entre el empleador y colaborador. Asimismo, el autor señala que, el teletrabajo no es una profesión, *call center* o una manufactura realizada desde casa. En otros países como Colombia, el teletrabajo está caracterizado por ser un modelo organizacional que rompe con el esquema tradicional de trabajo; del mismo modo, replantea o modifica las formas de comunicación interna que una organización pueda emplear con sus colaboradores. En tal sentido, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las actividades consignadas (MinTIC, s.f).

Del mismo modo, Contreras (2015) señala que: “El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte de las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el *contacto* entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios” (p.77).

Bajo dichos conceptos, el teletrabajo resulta la mejor opción para la continuidad de las actividades u operaciones de una organización en tiempos de pandemia, ya que los colaboradores podrán desarrollar sus funciones desde el lugar donde se encuentren, incluyendo su domicilio, pues no implicará la necesidad de desplazarse a las instalaciones de la empresa, con ello hasta cierto punto se evitará el temor al contagio de la enfermedad y la propagación del virus. Y en efecto resulta vital la utilización de la tecnología para el

funcionamiento efectivo del teletrabajo.

Por otro lado, el teletrabajo cobró mayor relevancia a raíz de la pandemia, en el caso de los países de Europa como por ejemplo España, ya que según un estudio del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas sobre los datos del INE, se pudo evidenciar que durante el 2019 sólo el 4.8% de los empleados gozaban del teletrabajo como un beneficio, pero durante la pandemia dicha cifra se incrementó a 34%. En el caso de Perú, a raíz de la pandemia, el 98% de las empresas han adoptado el teletrabajo como una opción para la continuidad de sus actividades. No obstante, solo el 46% de las empresas han manifestado que miden la productividad de sus colaboradores bajo esta nueva modalidad (Call centers: Las contrataciones ya han caído en 1.800 posiciones al mes,” 2020).

De otro lado, resulta importante señalar que, el teletrabajo ofrece grandes beneficios a las empresas, a los colaboradores y además se extiende hacia la sociedad, ya que, por un lado, las empresas podrán reducir sus costos fijos en alquiler, servicios, mantenimientos, entre otros gastos, al mismo tiempo, les permitirá mejorar la productividad y el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, los colaboradores evitarán el estrés del desplazamiento hacia las oficinas, gastos adicionales originados por el transporte público o privado y tendrán la oportunidad de organizar su tiempo para compartir más con su familia y fortalecer lazos que contribuyan al desarrollo integral de los hijos (Valencia, 2018).

Así también, el teletrabajo contribuye con el medio ambiente, por la reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento masivo de los colaboradores hacia las instalaciones de la empresa, aporta al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y la reducción del tráfico asociado a los horarios de jornada laboral; además, la aplicación de buenas prácticas laborales que favorecen el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, así como a su desarrollo, y si hablamos de los beneficios en porcentajes para las organizaciones teniendo como referencia al país de Colombia se señala que, existe un 23% en

el aumento de la productividad, 18% de reducción de 63% de reducción del ausentismo de los colaboradores, 25% de reducción en cuanto al retiro voluntario de los empleados, y que el 72% prefieren de un empleo con trabajo móvil sobre otro (MinTIC, s.f).

En esa línea, el teletrabajo involucra las buenas prácticas de responsabilidad social, pues brinda la apertura a la inclusión socio – laboral de personas vulnerables o con cierta discapacidad sobre todo aquellas personas que tienen inconvenientes para poder movilizarse. Ahora bien, para que dicho acceso o apertura sea favorable, resulta conveniente que tanto los gobiernos como las empresas brinden apoyo técnico con la finalidad de que los colaboradores discapacitados puedan efectuar su trabajo de forma óptima (Salazar, s.f).

De acuerdo con lo señalado en los párrafos precedentes, el teletrabajo es considerado como una forma tangible de sostenibilidad, ya que aborda el bienestar de los colaboradores y sus familias; así también, implica un impacto positivo para la organización, contribuye a las prácticas del cuidado del medio ambiente y brinda aportes hacia la sociedad a través de la inclusión laboral de discapacitados. Por ello, es relevante que la aplicación del teletrabajo se base en la buena dirección de las personas a fin de que su aplicación sea exitosa (Contreras, 2015).

Continuando con la sostenibilidad, y considerando las aportaciones de los autores antes mencionados, podríamos decir que la modalidad del teletrabajo, se ajusta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, planteados por la Organización de las Naciones Unidas (2020), dado que por un lado, estaría contribuyendo en cierta medida con el objetivo 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, pues dicha modalidad es una alternativa que les permite a las empresas continuar con sus actividades operativas para reactivar y mantener la economía en tiempos de pandemia, impulsando así el progreso y la disminución de la tasa de desempleo. No obstante, resulta importante mencionar que a raíz de la pandemia se hizo más evidente la brecha digital, pues existen personas que pueden acceder fácilmente a las nuevas

tecnologías, mientras que a otras les resulta costoso, difícil o imposible acceder a ellas, lo que genera desventaja frente a oportunidades laborales y aislamiento (Delgado, 2021). Sin embargo, en esta situación las acciones de las empresas serán de gran relevancia, pues muchas de ellas podrían optar por brindar a sus empleados o potenciales empleados ciertas herramientas que les permita un fácil acceso (equipos de cómputo, módem para el internet, entre otros). Por otro lado, contribuye con el objetivo 10 “Reducción de las desigualdades” en medida de que el trabajo remoto abre oportunidades laborales para aquellas personas con ciertas discapacidades que les dificulta su desplazamiento, pudiendo ejercer sus labores desde casa, promoviendo así, la igualdad de oportunidades e inclusión social. Ahora bien, sabemos que la brecha de desigualdad en educación aún es amplia. En ese sentido, el rol que desempeñan las organizaciones es vital, pues si uno de los objetivos es lograr también la inclusión laboral para aquellas personas que no pudieron acceder a educación, sería de gran aporte la gestión de programas, donde las empresas se comprometan a entrenar y educar a grupos de personas con la finalidad de adoptarlos como sus futuros colaboradores dentro de sus organizaciones.

En cuanto a la implementación del teletrabajo, consideramos un gran referente al país colombiano, dado que a través del Libro Blanco “El ABC del Teletrabajo en Colombia”, nos señalan que, para adoptar el teletrabajo es necesario la gestión del cambio organizacional, compromiso y sensibilización (cambiar el *mindset* del colaborador), definir infraestructura y plataformas tecnológicas, tener en cuenta las normas vigentes en materia jurídica, los riesgos laborales y las relaciones con los sindicatos. Asimismo, se muestra que dicha implementación se gestiona en cinco etapas que se componen del compromiso institucional, planeación, autoevaluación, prueba piloto, aprobación y adopción con una metodología sencilla que permite tener éxito en la implementación del teletrabajo (MinTIC, s.f).

Otro gran referente de la implementación del teletrabajo en América Latina, es el país de Costa Rica, dentro de la guía de implementación resaltan diez elementos claves para su ejecución entre ellas: Contar con un objetivo claro, así como el compromiso y liderazgo, contemplar una buena gestión del cambio organizacional, adoptar medidas normativas internas, establecer perfiles tecnológicos, contar con esquemas de evaluación de trabajo, favorecer el clima y el desarrollo del talento humano, promover una comunicación efectiva, y tener en cuenta la salud ocupacional y riesgo laboral. Asimismo, la guía recomienda que la implementación debe ejecutarse en tres etapas; la primera etapa, es la de diseño, donde se define el equipo líder y se establecen las bases conceptuales, estratégicas, así como el plan de acción; la segunda etapa, es la de ejecución, aquí se aplica los planes de acción para poner en práctica el teletrabajo y, por último, la etapa de seguimiento y adaptación. (MTSS, s.f.)

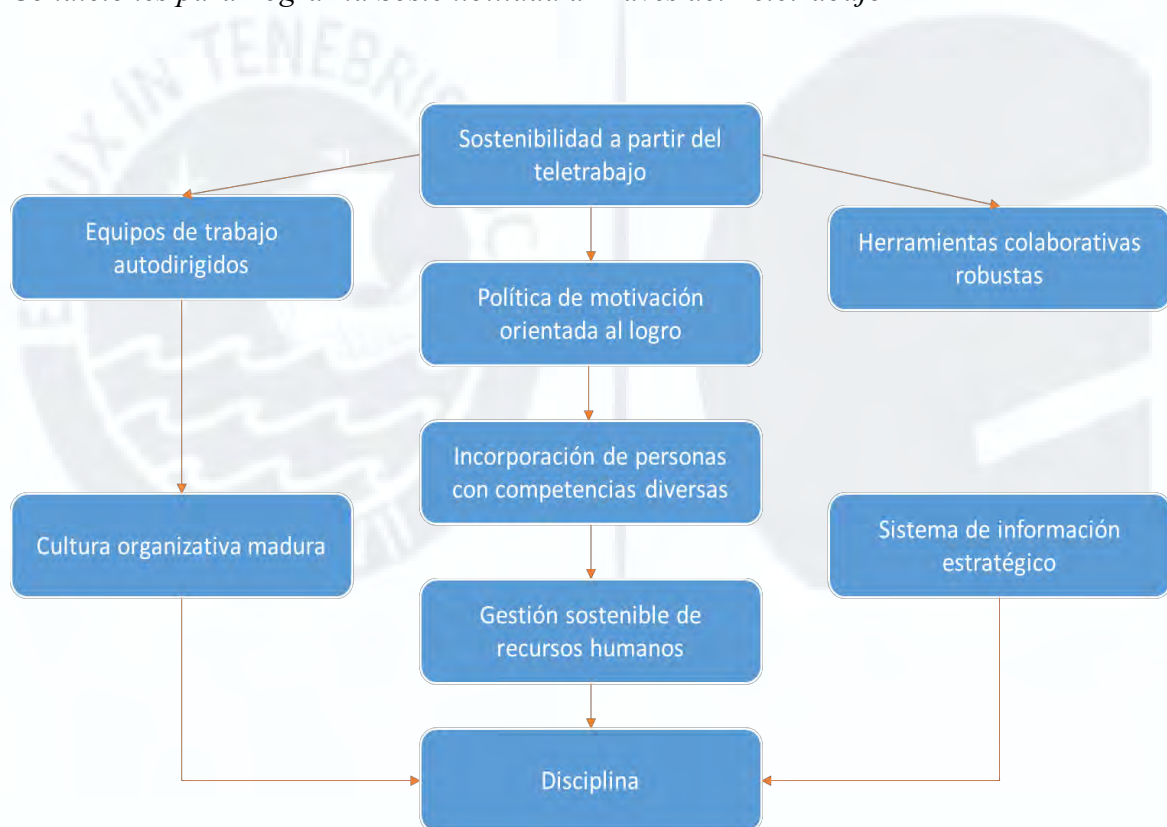
Ahora bien, las tecnologías de información y comunicación resultan una herramienta potencial en tiempos de pandemia, pues han permitido la interacción y la conectividad entre las personas y las empresas a través de la conexión remota extendiéndose como alternativa para el teletrabajo, control remoto de procesos, y grandes aportes a la medicina, entre otros. Asimismo, la tecnología trae consigo la posibilidad de analizar grandes bases de datos (Big Data) y la utilización de la inteligencia artificial, los cuales están siendo aplicados en el campo financiero, comercial, así como otras industrias para crear nuevos productos y servicios, brindar soluciones efectivas o mejorar procesos (Herrera-Tapia, 2020). Del mismo modo “La tecnología en tiempos adversos nos permite comunicarnos, organizarnos, ser más eficientes, más creativos y reaccionar a gran velocidad” (Gonzales, 2020).

También es necesario identificar si los procesos tecnológicos y de innovación pueden brindar nuevas herramientas para el trabajo a distancia. Agudelo, et al. (2020) presentaron un panorama de cómo la tecnología y digitalización son importantes para contrarrestar el aislamiento generado por la pandemia, como la tecnología es utilizada por

muchos países, gobiernos y empresas para ayudar a contribuir con la información para con los usuarios. Márquez (2020) describió cómo la tecnología, la digitalización, el Big Data y la inteligencia artificial son armas que contribuyen a afrontar la pandemia. Esto servirá para sustentar la solución al problema y también permitirá obtener una base para generar una solución competitiva. Como solución, también Contreras (2015) propuso la estructura mostrada en la Figura 7 para lograr un entorno de teletrabajo sostenible.

Figura 7

Condiciones para Lograr la Sostenibilidad a Través del Teletrabajo



Nota. Tomado de “Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia,” por O. Contreras, 2015

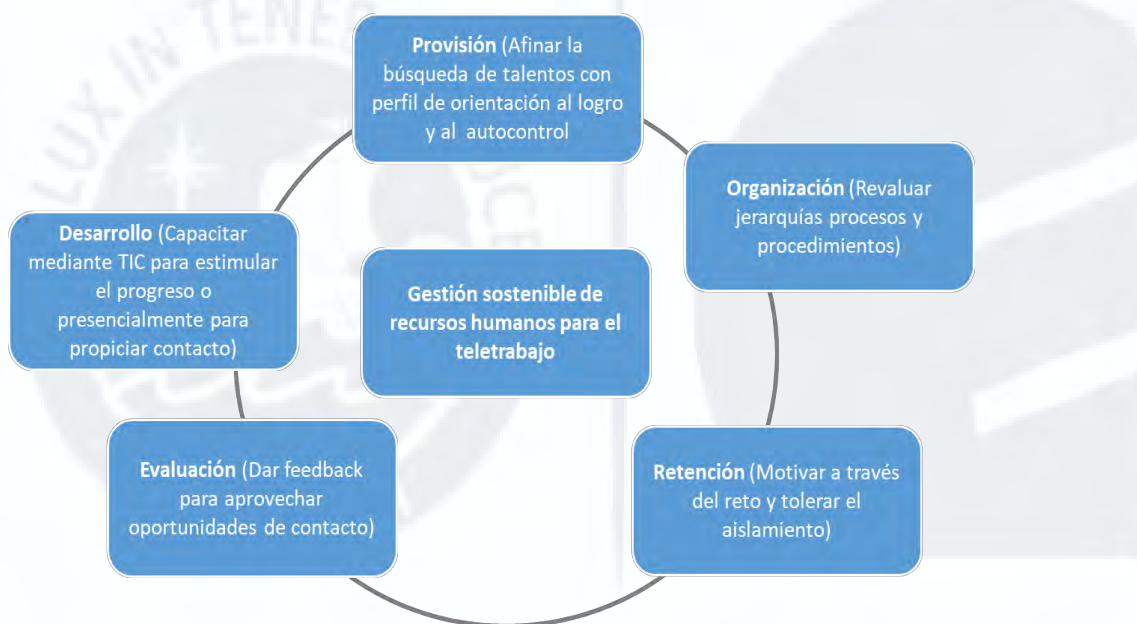
(<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964673008/html/>).

Al revisar el modelo propuesto en la Figura 8 y analizarlo desde la perspectiva que sería la de cascada, es decir, como este se desarrolla desde los niveles superiores hacia los

inferiores y así sucesivamente hasta completar todos los niveles, se aprecia cómo se encuentra en un primer nivel, el contar con equipo de trabajo auto dirigidos, cualidades que deben ser filtradas y detectadas desde el proceso de reclutamiento. También, se observa dentro de las características de primer nivel el contar con herramientas. También Contreras (2015) propuso un modelo para poder gestionar el capital humano de manera sostenible ante este nuevo contexto (ver Figura 8).

Figura 8

El Ciclo de la Gestión Sostenible de los Recursos Humanos para el Teletrabajo



Nota. Tomado de “Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia,” por O. Contreras, 2015 (<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964673008/html/>).

Del ciclo de Contreras (2015) se puede apreciar la importancia de las tareas de provisión, en lo que respecta a la búsqueda de talentos y trabajadores perfilados para este nuevo contexto, así como el desarrollo de las TIC (Tecnologías de Información en comunicación) como componentes fundamentales del ciclo para la gestión sostenible del trabajo a distancia.

En tal sentido, resulta conveniente tener en cuenta que la tecnología juega un papel muy importante en momentos de crisis, donde la interacción directa con las personas, las relaciones comerciales a gran escala o el turismo se ven afectados generando incluso barreras geo- políticas. Por consiguiente, nuestra propuesta de solución incluye la tecnología a través de conexión remota.

Por otro lado, para el caso de los trabajadores de *contact center*, al igual como trabajadores de otras industrias, en este periodo han generado estrés, ansiedad y preocupación en ellos, debido a la incertidumbre respecto a la continuidad en su puesto de trabajo también por miedo al contagio. Mimoun, et al., (2020) señalaron que, se logra identificar el impacto que tiene en las personas al sentir la vulnerabilidad de su puesto de trabajo, esto bajo el actual contexto presentado por la pandemia COVID -19, de esta publicación se puede concluir que al ofrecer a las personas una solución real para poder trabajar a distancia, estas presentan una real disminución de estrés, lo que mejora su rendimiento en las organizaciones para las que prestan servicios.

Al revisar el estudio de Wayne, et al., (2018) se logró obtener bases de cómo poder obtener una medición correcta de los indicadores de los funcionarios ejerciendo labores en la modalidad de teletrabajo, esto basado en fundamentos analíticos cuantitativos, buscando en mayor medida los autores el evidenciar los errores respecto a las creencias existentes entre el teletrabajo y un bajo rendimiento de los trabajadores.

Finalmente, con relación al reclutamiento de personal de manera virtual que forma parte de nuestra solución, Info Capital Humano (s.f.), señalaron que, dicha modalidad de reclutamiento o selección de personal permite a las organizaciones gestionar de manera eficiente y eficaz las hojas de vida de los postulantes por su rapidez y ahorro en el tiempo; asimismo, se puede efectuar de manera rápida el match entre los requisitos que requieren las empresas y los perfiles de los candidatos. Sobre lo antes mencionado, debemos señalar que,

la solución ofrecerá ese tipo de reclutamiento a través de un aplicativo también llamadas APPS. Según Cuello y Vitonne (2014) las aplicaciones, son software especialmente para móviles que han estado en constante crecimiento sobre todo con el ingreso del Iphone en el mercado, el cual permitió nuevos modelos de negocio volviendo a las aplicaciones mucho más rentables, tanto para los desarrolladores de dicha herramienta como para el mercado de aplicaciones (*App Store, Google Play, Windows Phone Store*). Existen tres tipos, las aplicaciones nativas, aplicaciones web y aplicaciones híbridas. La solución empleará la aplicación nativa, pues es fácil de descargar e instalar en un equipo celular. En cuanto a su diseño es más coherente y consistente, permitiendo aprovechar las notificaciones del sistema operativo para mostrar ciertos avisos a los usuarios. Además, permite acceder al contenido incluso sin contar con conexión a internet. Del mismo modo, gracias a su evolución, las aplicaciones ofrecen una mejor experiencia de uso, ya que la navegación es más fluida entre los contenidos, evitando demoras excesivas (Cuello & Vitonne, 2014).

Capítulo 3: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio

Para idear la solución al problema planteado, se emplearon diversos lienzos que nos ayudaron a identificar y abordar mejor el problema, así como a definir el perfil de cliente, el modelo de negocio, y la propuesta valor. Del mismo modo, se empleó como metodología el Design Thinking. A continuación, se detalla la aplicación de estas herramientas:

3.1.1 *Pensamiento Abductivo*

A través del lienzo dimensiones (2D) se pudo identificar que el problema no fue originado por procesos internos establecido en las diversas empresas de *contac center*, sino que, a raíz de un factor exógeno, es decir, la pandemia, y el confinamiento que esto generó para evitar la propagación del virus, dichas empresas, tuvieron dificultades para la continuidad de sus actividades, pues muchas de ellas, tienen un esquema de jornada laboral de manera presencial. En ese sentido, teniendo como objetivo mantener las actividades operativas y evitar el contagio, se identificó un cambio en el modelo de trabajo, que contribuya no solo a evitar el contagio, sino que mantenga la productividad y reduzca los costos de las empresas (ver Apéndice A).

3.1.2 *Perfil del Usuario*

Mediante la matriz Meta- Usuario, se identificó que los clientes potenciales, son empresas especializadas en centros de *contacto*, que algunas de ellas, pertenecen a grandes corporaciones como Entel. Dentro de su visión, aspiran a ser empresas innovadoras con procesos automatizados. Finalmente, su principal problema radica en la interrupción de sus actividades a raíz de la pandemia (ver Apéndice B).

3.1.3 *Experiencia del Usuario*

A través de la experiencia del usuario, se identificó dos momentos críticos, y con ello sus principales necesidades. El primer momento crítico, es al inicio, ya que se encuentra en la

búsqueda de asesoramiento y se pregunta si habrá alguna empresa que lo ayude a reactivar sus operaciones de manera distinta durante la pandemia y post. Esto le genera incertidumbre, porque sus procesos no están alineados al nuevo entorno de trabajo. El segundo punto crítico, es cuando el usuario, se cuestiona, si la empresa que le otorgará la solución al problema le garantizará mantener sus niveles de productividad y si los nuevos procesos se adaptaran a la cultura organizacional o viceversa (ver Apéndice C).

3.1.4 Idear

A fin de idear una posible solución, se tuvo que definir inicialmente el problema, así como las necesidades de la empresa. Esto se desarrolló a través del Lienzo 6x6 (ver Apéndice D).

A continuación, se detalla lo hallado:

El problema principal que se presenta en las empresas de *contact center* a raíz de la pandemia, es la interrupción de sus operaciones de manera presencial, generando pérdidas de clientes. Asimismo, a causa de dicho problema, se identificó las siguientes necesidades:

- Mantener la continuidad de sus operaciones, a fin de que sus clientes también lo hagan.
- Mantener o incrementar su productividad
- Reducir costos
- Brindar un excelente servicio para fidelizar y captar nuevos clientes

3.1.5 Quick Wins

La matriz “Costo - Impacto”, nos permitió definir las principales actividades o acciones a tener en cuenta para el desarrollo de la solución. En ese sentido, los *quick wins* considerados contemplan el uso de herramientas de TI que permitan facilitar un modelo de trabajo remoto, así como otras herramientas que aporten a modelos de procesos más automatizados y análisis de base de datos. Del mismo modo, resulta importante contar con un

programa integral de asesoramiento, capacitación y seguimiento para la adaptación del nuevo modelo de trabajo para las empresas, así como un programa *E-Learning*, de aprendizaje continuo (ver Apéndice E).

3.1.6 *Design Thinking*

Según Braw (2008), Design Thinking “es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado” (p.4). Dicho de otro modo, la disciplina mencionada involucra identificar las necesidades ya sea de una persona o empresa a fin de lograr soluciones relacionadas con la tecnología y la innovación que generen a su vez valor.

En esa línea, se desarrollaron las 5 etapas de la metodología que propone el autor antes mencionado. En la primera etapa de empatizar, se enfatiza el recabar información de la industria a fin de comprender la forma en la que opera a través de un modelo de negocio B2B, identificar sus *pains points* y sus necesidades para ello se generaron entrevistas y encuestas. En la etapa de definición, se tomó en cuenta toda la información recabada, y se pudo definir el problema inicialmente planteado, a fin de contar con un enfoque más claro de la solución. En la tercera etapa de ideación, teniendo en claro el problema y la necesidad de las empresas de *contac center*, se procedió a generar un *brainstorming* (lluvia de ideas) de las posibles soluciones ante el problema planteado. Del mismo modo, se construyó soluciones sobre otras ideas que consideramos buena base para empezar a idear.

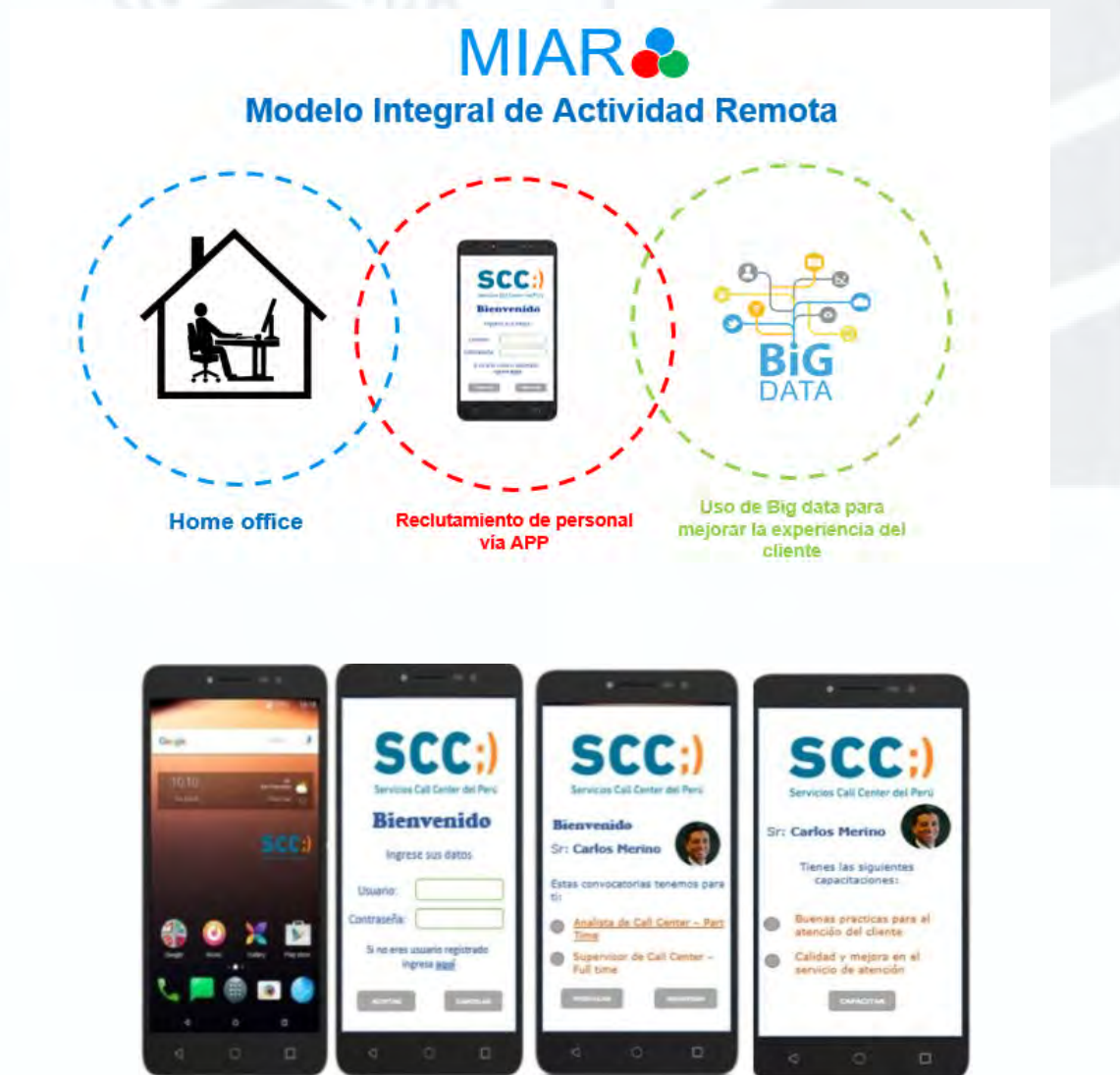
Es así como la propuesta se centró en implementar el Teletrabajo Sostenible durante y post COVID -19, el cual permitirá a la empresa adaptarse al nuevo entorno, que implica el distanciamiento y el enfoque virtual. En esa línea, también pensamos en una APP dinámica que no sólo permitirá generar un proceso distinto de reclutamiento de personal, y

capacitaciones; sino que, será una nueva manera de captar nuevos clientes. Es así que nace MIAR - Modelo Integral de Actividad Remota. Dicho modelo incluye el teletrabajo, la APP para la nueva forma de reclutamiento de personal y captación de clientes y el uso de BIG DATA para mejorar la experiencia del cliente.

En la cuanto, a la etapa del prototipo, se plasmó la versión de lo que sería la nuestra idea de solución (ver Figura 9). En relación con la quinta etapa, Testear, tiene como objetivo recibir la retroalimentación del prototipo.

Figura 9

Prototipo de Solución MIAR



3.1.7 Propuesta Valor

A través del lienzo de la “Propuesta Valor” (ver Apéndice F), se definió los beneficios que se le ofrecerá a los clientes potenciales, los cuales se detalla a continuación:

- Asegurar la continuidad operativa de las empresas de *contact center* durante y post- pandemia.
- Incrementar la productividad de las empresas a través de programas que contribuyan a equilibrar la vida laboral y personal de todos los colaboradores.
- Generar ahorros en costos,
- Brindar apertura a las empresas para transformarse en organizaciones con objetivos sostenibles, con la inclusión de personas con alguna discapacidad para trabajar en las organizaciones, reduciendo las desigualdades en las personas.

3.1.8 Modelo de Negocio

Habiendo realizado la aplicación de las distintas metodologías ágiles, se generó el modelo de negocio a través del esquema *Business Model Canvas* (ver Apéndice G), que se enfoca en el problema, la solución y métricas a considerar, el mismo que se muestra en la siguiente figura y que se detalla a continuación:

1. Segmento de clientes: los clientes objetivo son todas aquellas empresas relacionadas al rubro de Telecomunicaciones - *contact center*, que operan en Lima Metropolitana.
2. Propuesta de Valor: La propuesta de valor se enfoca en los siguiente:
 - Se busca asegurar la continuidad operativa de las empresas de *contact center* durante y post- pandemia.
 - Incrementar la productividad de las empresas a través de programas que contribuyan a equilibrar la vida laboral y personal de todos los colaboradores.
 - Generar ahorros en costos, debido a que las empresas dejarán de alquilar locales

usados como centros laborales.

- Brindar apertura a las empresas para transformarse en organizaciones con objetivos sostenibles, con la inclusión de personas con alguna discapacidad para trabajar en las organizaciones, reduciendo las desigualdades en las personas.
3. Canales: El uso de medios digitales como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, serán usados para promocionar los servicios ofrecidos por la empresa y como punto de contacto con los clientes, asimismo se hará uso de medios de comunicación como la radio con el mismo objetivo.
 4. Relación con el cliente: Se tendrá una relación cercana con los clientes, ya que se contará con programas de asesoría y soporte durante la implementación del servicio, y posterior a ella para asegurar la adaptación de la organización al nuevo modelo de trabajo. Del mismo modo, se tendrá canales de comunicación digitales y medios de publicidad a través de redes sociales.
 5. Recursos Claves: Se contará con colaboradores especializados en tecnología de la información, diseñadores (*User Experience Designer*), desarrolladores, gestores en el proceso de transformación del nuevo modelo de trabajo e inversionistas.

Asimismo, se considerará una plataforma tecnológica e infraestructura de TI que aloja las soluciones.
 6. Actividades Claves: Será relevante contar con información sobre la industria de *contact center* para conocer sus principales procesos. Del mismo modo, resulta importante contar con un reclutamiento de personal especializado y eficaz, tanto para el desarrollo como para el soporte personalizado que se brindará a los clientes antes, durante, después de la implementación del nuevo modelo de trabajo. Otra actividad clave, es generar programas de capacitación y adaptación.

7. Fuentes de Ingresos: El principal ingreso se obtendrá a partir de la venta de licencias por cada trabajador de la empresa de *contact center* que está operando según el Modelo Integral de Actividad Remota - MIAR, asimismo se contará con un programa de bolsa de horas para asesoramientos post- implementación.
8. Socios Claves: Empresa de desarrollo de software, encargada del diseño y desarrollo de la aplicación móvil para el reclutamiento y capacitación.
Empresa de Marketing y Publicidad, encargada de expandir y dar a conocer la solución del modelo hacia otras empresas.
9. Estructura de costos: Se consideran los principales costes en los que incurre el modelo.
 - Planilla administrativa compuesta por los pagos a los colaboradores de las empresas.
 - Pago a proveedores que participan de manera externa en el control de gastos contables y publicidad.
 - Adquisición de *hardware de TI* y *Software* que formarán parte de la solución.
 - Marketing y Publicidad

3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio

3.2.1 *Análisis Cuantitativo de Clientes Potenciales*

Para poder desarrollar nuestro modelo de captura de información cuantitativa, orientamos el frente de investigación en dos focos:

- El primero los usuarios finales de *contact center*, o, dicho de otra forma, las personas que llaman o se contactan a sus empresas por algún requerimiento o necesidad, a través, de los diferentes canales de atención que estas ponen a su disposición

- El segundo frente de estudio son los trabajadores tomadores de decisiones de un *contact center*.

El instrumento elegido para la toma de muestras, fueron cuestionarios. Según Hernández, et al., (2014) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Así como debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217). Bajo este enfoque es que los instrumentos de captura de datos se desarrollan. Durante el periodo de junio a julio del 2021 se desarrollaron dos procesos de encuestas con diferentes cuestionarios cada uno, esto debido a la necesidad de capturar datos de dos segmentos diferentes de estudio, uno de los clientes finales, quienes son los usuarios de las atenciones de un *contact center* y el segundo dirigido para los trabajadores de un *contact center*, enfocado a los líderes responsables de equipos de trabajo que prestan atención a clientes. Los cuestionarios se denominaron “Estudio de experiencia en el uso de un *contact center*” orientado para usuarios de un *contact center* y el segundo denominado “Estudio de viabilidad de teletrabajo para un *contact center*”.

Los cuestionarios son del tipo auto administrado que, según Hernández, et al. (2014), significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos, pero la forma de autoadministración puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, correo electrónico y página web o equivalente). En los cuestionarios, se aplicaron también las escalas para medir actitud, ocupando el método de Likert con escalamiento de 1 a 5, el detalle de estos instrumentos de recolección de datos se observa en la Tabla 1 y 2. Al revisar los resultados del estudio realizado a usuarios de *contact center*, hay un universo de 31 encuestados, con una participación equitativa entre mujeres y hombres 51.6% y 48.4% respectivamente, residentes de Lima Metropolitana y que hayan tenido alguna interacción con un *contact center* durante los últimos dos meses.

Tabla 1

Cuestionario 1: Estudio de Experiencia en el Uso de un Contact Center

	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensiones	Indicadores				Valores de la Escala
Satisfacción	Comparativa remoto/presencial				1 2 3 4 5
1	Prefiere atención vía <i>contact center</i> (remota), respecto a una presencial				
	Satisfacción				1 2 3 4 5
2	Se siente satisfecho por las atenciones de los <i>contact center</i> durante este último periodo post pandemia				
	Comparativa remoto/presencial				1 2 3 4 5
3	Estaría de acuerdo en volver a realizar sus atenciones de manera presencial.				
	Sentimiento de cercanía				1 2 3 4 5
4	Sobre los asesores de <i>contact center</i> que lo han atendido durante el último periodo, muestran preocupación por su caso				
Tiempos	Comparativa				1 2 3 4 5
5	Siente que es más rápida una atención por <i>contact center</i> (remota), respecto a una presencial				
	Sensación de aumento				1 2 3 4 5
6	Ha sentido un aumento en los tiempos de atención de los <i>contact center</i> durante los últimos dos meses				
	Sensación de disminución				1 2 3 4 5
7	Ha sentido una disminución en los tiempos de atención de los <i>contact center</i> durante los últimos dos meses				
	Gestión de asesores				1 2 3 4 5
8	Ha percibido que los asesores de <i>contact center</i> , buscan disminuir los tiempos de atención.				
Diferencias pre/post pandemia	Comparativa uso				1 2 3 4 5
9	Posterior a la pandemia COVID - 19, he tenido un aumento en el uso de los <i>contact center</i>				
	Sentimiento de apoyo				1 2 3 4 5
10	Ha sentido a los <i>contact center</i> , como un pilar de apoyo para abordar la pandemia				
	Autorización				1 2 3 4 5
11	Estaría conforme con que los asesores de <i>contact center</i> trabajen de manera remota (home office)				
	Capacidad				1 2 3 4 5
12	Ahora, post pandemia, siente que los asesores de <i>contact center</i> pueden resolver una mayor cantidad de sus requerimientos				
Opinión					1 2 3 4 5
13	Cree Usted, que sería un plan de contingencia que los asesores de <i>contacts centers</i> trabajen de manera remota (<i>Home Office</i>)				
					1 2 3 4 5
14	Los asesores de <i>contact center</i> resuelven mis requerimientos				
					1 2 3 4 5
15	Los asesores de <i>contact center</i> , me atienden dentro de un tiempo adecuado.				
					1 2 3 4 5
16	A Líneas generales me siento satisfecho por la atención de los <i>contact center</i> post pandemia				

Tabla 2

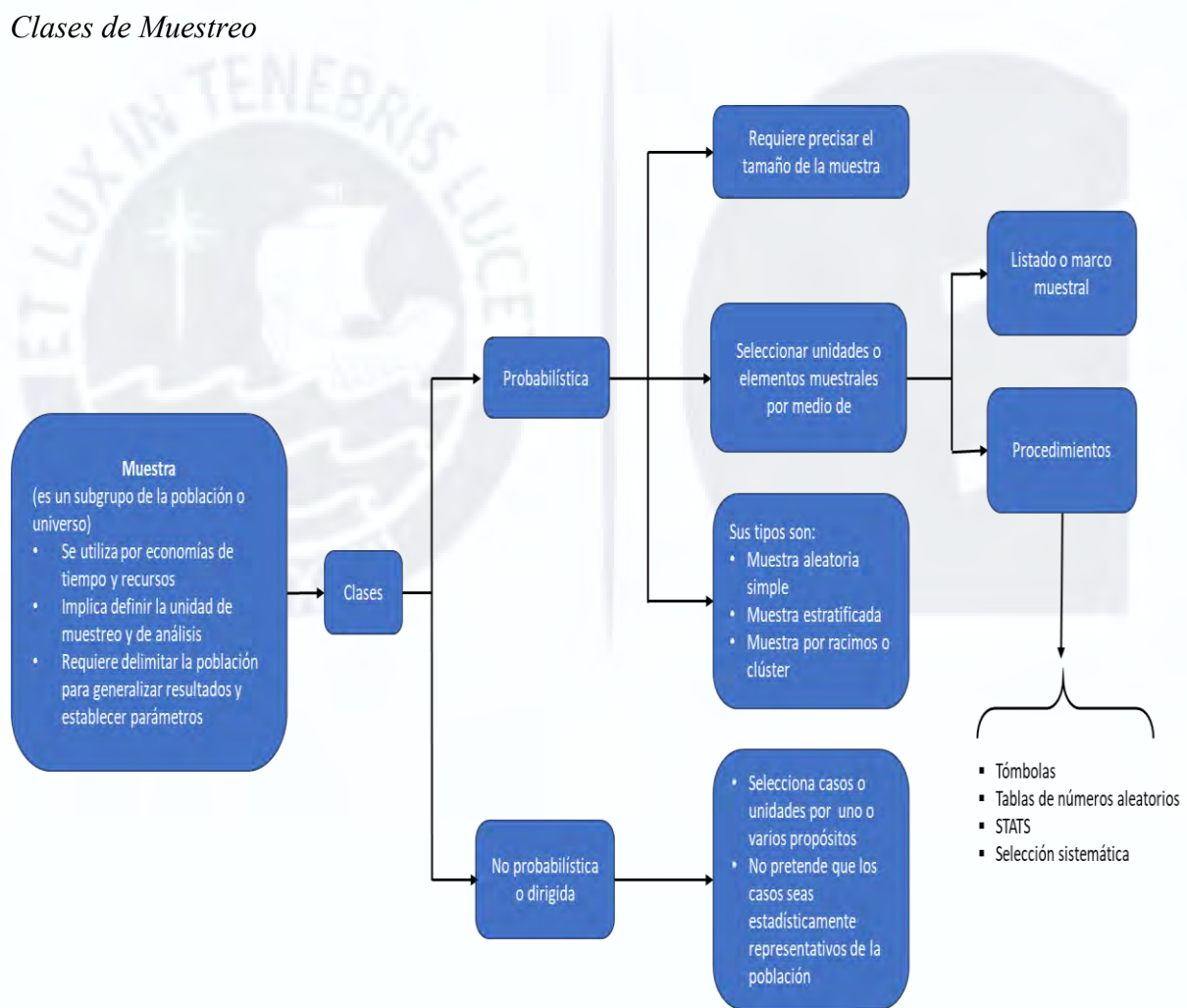
Cuestionario 2: Estudio de Viabilidad de Teletrabajo para Contact Centers

	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensiones	Indicadores				Valores de la Escala
Liderazgo a distancia	Desempeño de los procesos				1 2 3 4 5
1	Los procedimientos en mi área se cumplen de forma efectiva en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
	Gestión líder				1 2 3 4 5
2	Mi jefatura directa direcciona correctamente al equipo de trabajo en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
	Claridad en las funciones				1 2 3 4 5
3	Tengo claridad de los procesos que debo realizar dentro de mis actividades laborales en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
	Productividad				1 2 3 4 5
4	Considero que la productividad del equipo se mantiene en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
Adaptación de los procesos	Comunicación				1 2 3 4 5
5	Se me informa sobre la actualización de comunicados relevantes de la organización				
	Procedimientos y control				1 2 3 4 5
6	Existe claridad de los procedimientos de control para los trabajadores en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
	Contingencia / adaptabilidad				1 2 3 4 5
7	El modelo teletrabajo ha ayudado a su organización a modo de contingencia por la pandemia.				
	Adaptación				1 2 3 4 5
8	Los trabajadores se han adaptado a la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
Capacidad Nuevo entorno	Competencias/ perfiles				1 2 3 4 5
9	Los trabajadores podrán adaptar su perfil para poder trabajar de manera remota (<i>home office</i>)				
	Coaching / feedback				1 2 3 4 5
10	Puedo dar retroalimentación y actualización constante a mis dirigidos				
	Perspectiva futura				1 2 3 4 5
11	Bajo el contexto home office, siente que permite, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades de los trabajadores				
	Recursos				1 2 3 4 5
12	Existen herramientas para el control de los trabajadores en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
Controles / Mejora	Recursos				1 2 3 4 5
13	Tengo las herramientas requeridas para desenvolver mis actividades en la modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>)				
	Oportunidad				1 2 3 4 5
14	Se podría implementar en mi trabajo un modelo estructurado de trabajo remoto				
	Aumento rentabilidad				1 2 3 4 5
15	La modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>), puede generar ahorros para mi organización.				
	Eficiencia				1 2 3 4 5
16	La modalidad de trabajo remoto (<i>Home Office</i>), podría hacer más eficiente el uso de espacios en mi organización.				

La Técnicas de muestreo utilizada es el no probabilístico o dirigido, donde se selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos, no pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población (ver Figura 10). En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, R., Fernández, C.& Baptista, P. 2014, p.170-191).

Figura 10

Clases de Muestreo



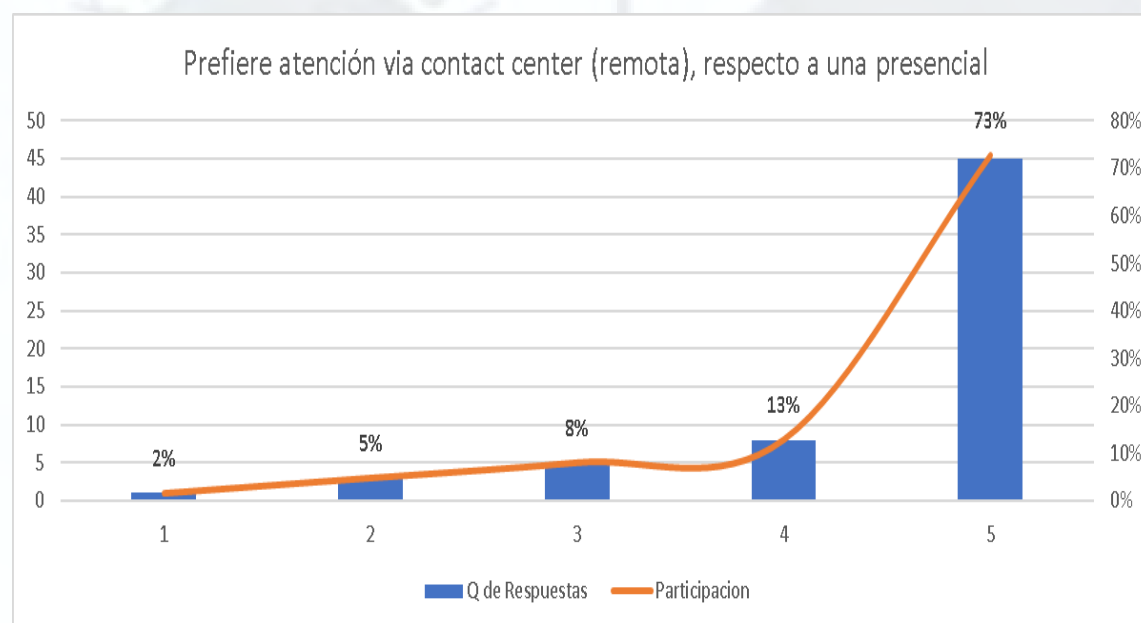
Tomado de “Metodología de la investigación,” por Hernández, et al., (2014).

(<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>).

Como se aprecia en la Figura 11, más de un 80% de los encuestados prefiere el uso de un *contact center* respecto al canal presencial (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5), esto no entrega una orientación respecto a cómo serán las expectativas de los usuarios respecto a cómo quieren ser atendidos por sus marcas. Un dato relevante también de este muestreo es mencionar que sólo un 7% preferiría atención presencial (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2).

Figura 11

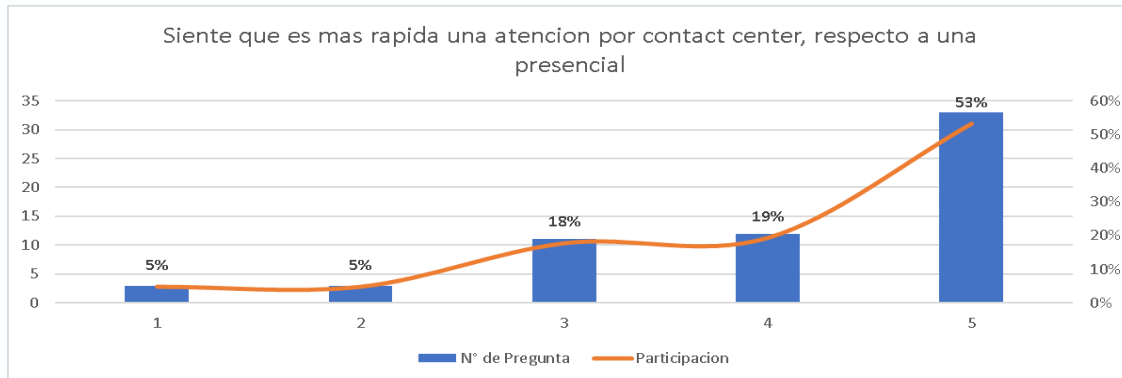
Resultados del Cuestionario - Pregunta Prefiere Atención Vía Contact center (Remota), Respecto a Una Presencial



Como se observa en la Figura 12, sólo un 10% de la muestra indicó que siente más rápido una atención presencial (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2), por contraparte hay más del 70% (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5) que siente que es más rápido el tener una atención vía *contact center*. Los resultados de este muestreo permiten concluir que una variable relevante a la hora de elegir, como es el tiempo, está permitiendo posicionar a los centros de *contacto* en el día a día de las personas.

Figura 12

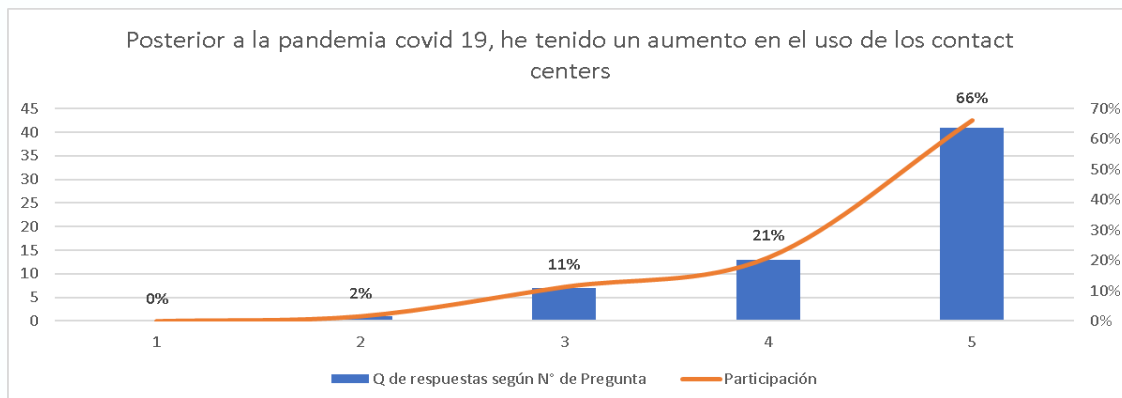
Resultados del Cuestionario - Pregunta Siente que es Más Rápida Una Atención por Contact center (Remota), Respecto a una Presencial



Otro resultado del muestreo y que se observa en la Figura 13, es cómo los usuarios de marcas y empresas han tenido un aumento en el uso de los *contact center* en este último periodo, según la muestra más del 85% (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5) de los encuestados ha tenido un aumento en el uso de *contact center* post pandemia, esto influenciado tanto por decisiones propias de las compañías, así como por decisión de los usuarios finales, para ambos escenarios, queda demostrado que los *contact center* están abarcando mercado día a día en la vida de los usuarios y empresas.

Figura 13

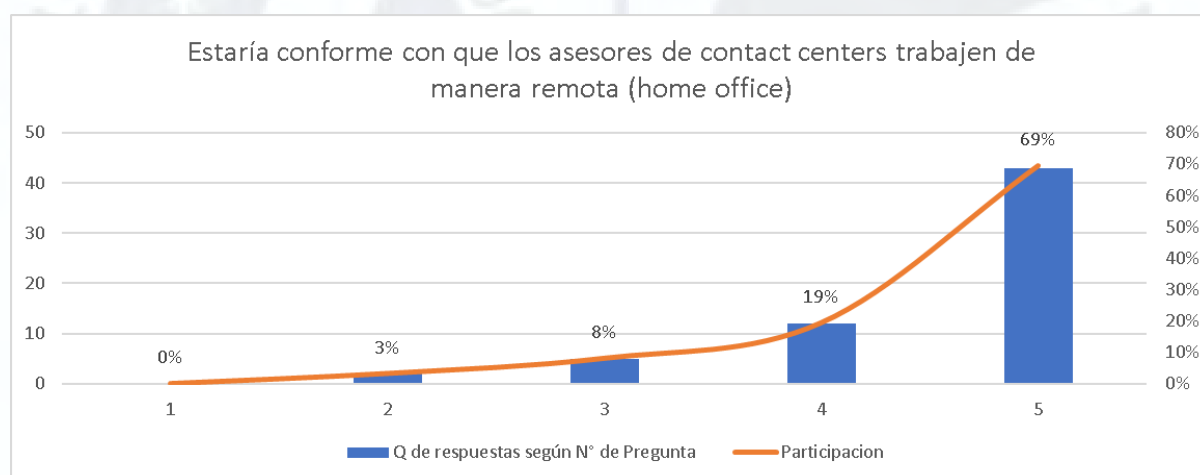
Resultados del Cuestionario - Pregunta Posterior a la Pandemia COVID 19, He Tenido un Aumento en el Uso de los Contact center



Otro resultado relevante para nuestro estudio es el que se visualiza en la Figura 14, ya que es la autorización que brinda el universo muestreado respecto a que los asesores de *contact center* que los atienden, puedan desempeñar sus labores desde casa o en un entorno home office, aquí hay un 88% que indica estar totalmente de acuerdo con esta posibilidad (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5), dato que se puede comparar con el 3% del universo que indicó no estar conforme con una atención remota (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2).

Figura 14

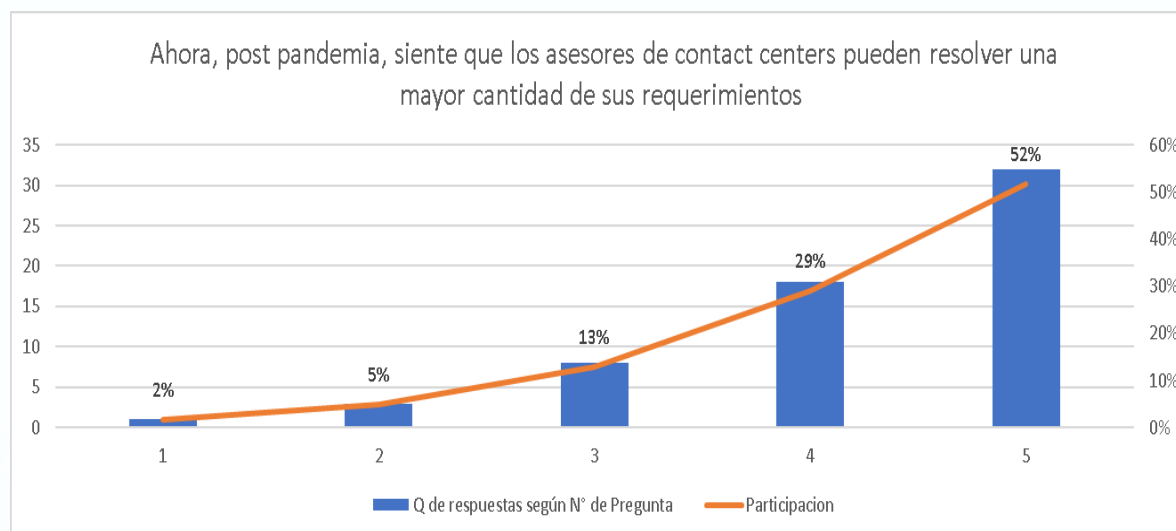
Resultados del Cuestionario - Pregunta Estaría Conforme con que los Asesores de Contact center Trabajen de Manera Remota (Home Office)



Al revisar la Figura 15 del estudio a usuarios de *contact center*, se puede identificar cómo los usuarios están percibiendo un aumento en la resolutivez de los asesores, teniendo más de un 80% de muestreados indicando que han percibido un aumento en la capacidad de gestión de los operadores de *contact center* (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5), con estos datos también se infiere el esfuerzo que están haciendo las empresas por poder mejorar y adaptar su modelo de atención, existe una incipiente necesidad de que sean más resolutores y efectivos los *contact center*, para esto se requiere un modelo estructurado como el MIAR propuesto.

Figura 15

Resultados del Cuestionario - Pregunta Ahora, Post Pandemia, Siente que los Asesores de Contact center Pueden Resolver Una Mayor Cantidad de sus Requerimientos

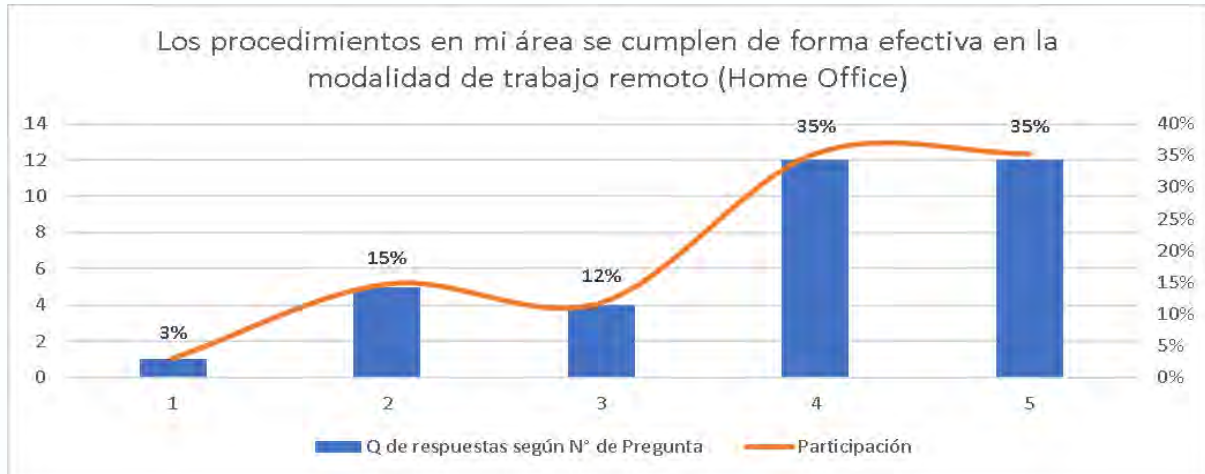


Se procede a revisar el estudio del segundo universo muestreado, que son los líderes de *contact center*, trabajadores que ocupan un rol de liderazgo de equipo dentro de este tipo de empresas, aquí se está considerando en el muestreo desde supervisores de equipos a gerentes directivos de *contact center*, este cuestionario se denomina estudio de viabilidad de teletrabajo para *contact centers*, aquí tuvimos un universo de 14 encuestados, de diferentes empresas del sector, con una participación equitativa entre hombres y mujeres de un 50% cada uno.

Como se muestra en la Figura 16, los líderes indican en un significativo número, el 70% (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5) que se cumplen los procedimientos, sólo un 35% indica que se cumplen de manera óptima (participación de la pregunta 5), esto pone de manifiesto el enorme esfuerzo hecho por trabajadores y empresas para adoptar el modelo remoto, sin embargo, estos números también nos muestran el importante y significativo espacio que falta para lograr la excelencia, punto buscado día a día en el ecosistema empresarial para poder ser competitivos.

Figura 16

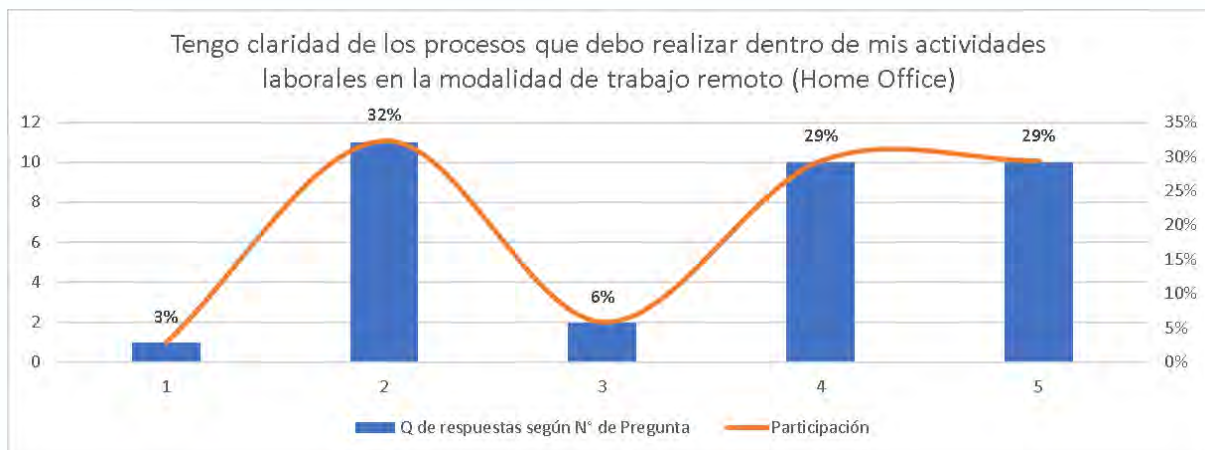
Resultados del Cuestionario - Pregunta los Procedimientos en mi Área se Cumplen de Forma Efectiva En La Modalidad Trabajo Remoto (Home Office)



Como se aprecia en la Figura 17, hay un significativo número de líderes superior al 35% que indica que aún le falta algo de claridad en cómo desenvolverse en un entorno remoto en lo que respecta a procesos de la organización, aquí también se muestra el importante espacio que hay para poder mejorar dentro de las empresas que están optando por el trabajo remoto.

Figura 17

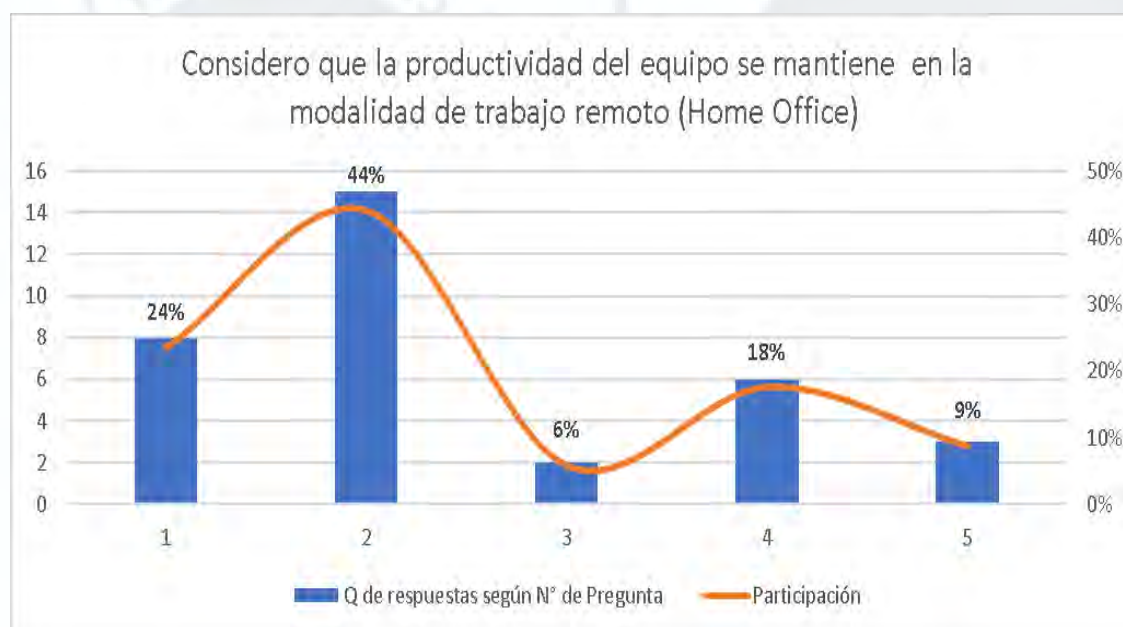
Resultados del Cuestionario - Pregunta Tengo Claridad de los Procesos Que Debo Realizar Dentro de Mis Actividades Laborales en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)



Al continuar con el análisis de los resultados del estudio, se encontró un relevante dato aportado por los líderes, en la Figura 18, el 68% (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2) indica que los equipos no han mantenido la productividad, lo cual se contrasta con sólo un 27% (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5), que manifiesta que sí la ha mantenido, con estos resultados es que se puede concluir la relevancia que tiene en este contexto el control de la productividad, bajo un modelo estructurado y definido.

Figura 18

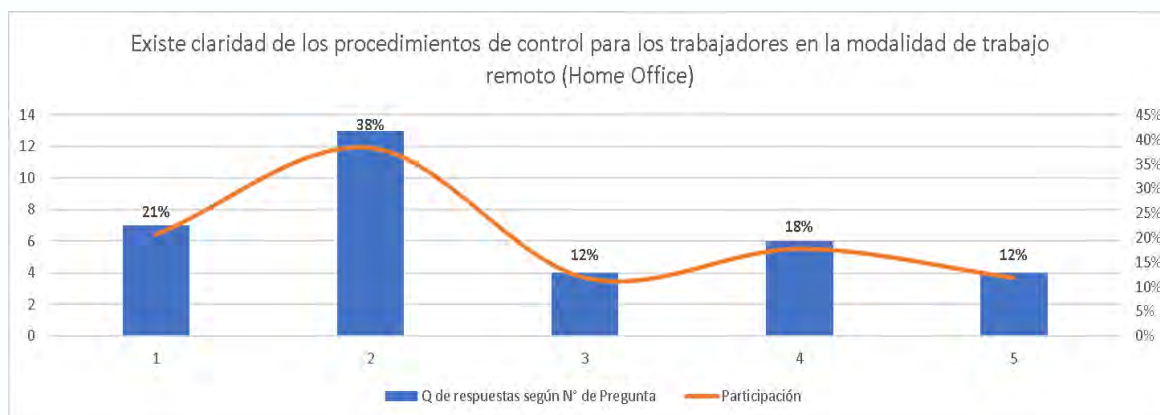
Resultados del Cuestionario - Pregunta Considero que la Productividad del Equipo se Mantiene en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)



Al revisar la Figura 19, se aprecia un 59% de muestras (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2) indican tener poca claridad en los procedimientos de control de los trabajadores de un *contact center*, aquí se hace hincapié en la diferencia entre saber hacer las cosas y saber cómo controlar las cosas, ya que se puede correlacionar con la Figura 22, donde los líderes sí indican que saben qué hacer, sin embargo, con un espacio en cómo controlar.

Figura 19

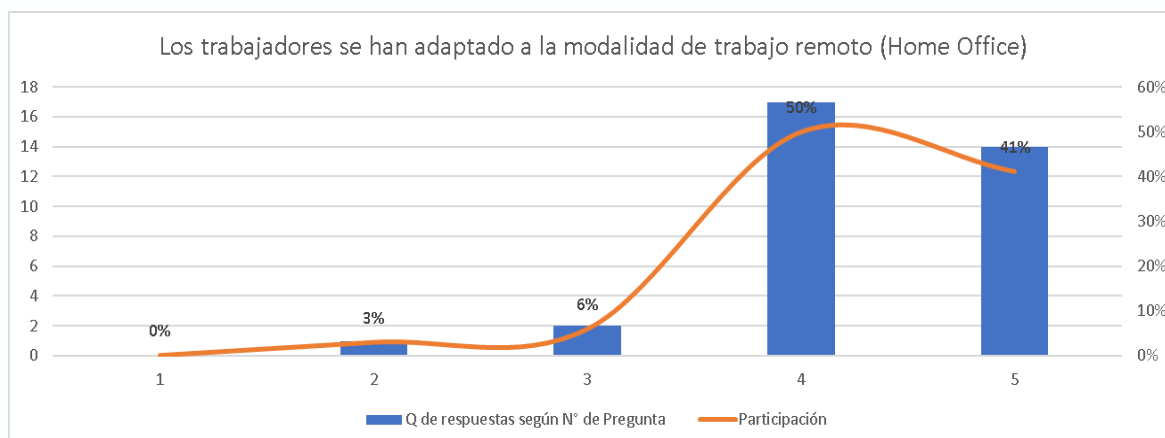
Resultados del Cuestionario - Pregunta Existe Claridad de los Procedimientos de Control para los Trabajadores Remoto (Home Office)



Al revisar la Figura 20, se encuentra un dato relevante, el 91% de la muestra (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5) indica que sus equipos se han adaptado a la modalidad de teletrabajo, queda de manifiesto la enorme voluntad que ha hecho la fuerza laboral para adaptarse a este nuevo contexto, también aquí se puede inferir que con la entrega de claros lineamientos de trabajo y de control para la fuerza laboral, podría desenvolverse inclusive mejor trabajando desde sus casas.

Figura 20

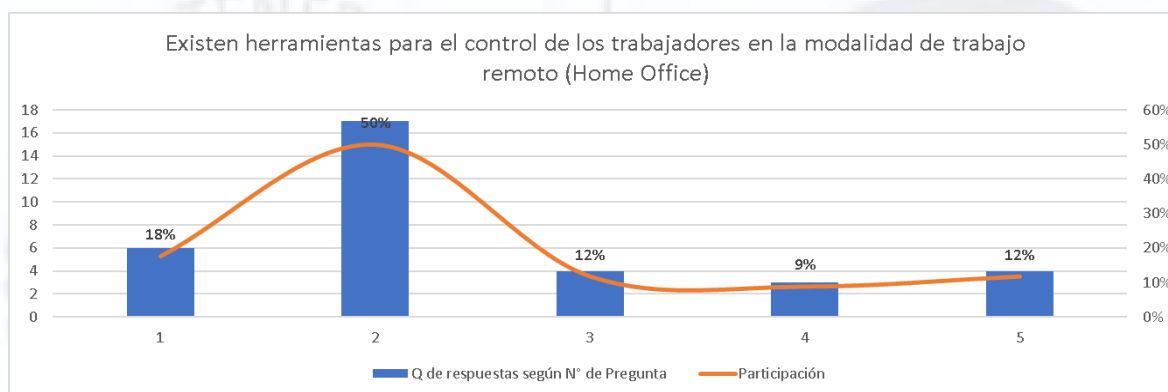
Resultados del Cuestionario - Pregunta los Trabajadores Se Han Adaptado a la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)



En la Figura 21, se muestra cómo los líderes indican en un 68% (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2) la falta de herramientas de control para los trabajadores en modalidad remota aquí entra a tomar un papel clave, todo lo circunscrito a reportería, al uso de *big data*, para poder explotar y analizar datos, para así poder entregar a los líderes de equipos información con la que puedan gestionar y mejorar a cada integrante.

Figura 21

Resultados del Cuestionario - Pregunta Existen Herramientas para el Control de los Trabajadores en la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office)



Continuando con la revisión, en la Figura 22 se muestra que, el 85% de los líderes indica que en su organización se podría implementar un modelo estructurado de trabajo remoto, lo que indica que existe un amplio espacio para generar mejorar y estructurar.

Al revisar la Figura 23, se tiene que un 100% de los líderes de *contact center* manifiestan que el modelo de trabajo remoto puede generar ahorros para su organización, dato relevante para poder implementar un modelo estructurado remoto. (la suma de la participación de las preguntas 4 y 5).

En la Figura 24 se muestra que los líderes de *contact center*, indican aun tener en construcción un modelo estructurado de trabajo remoto o simplemente no existe, un 70% indica una falta de definición para trabajar de manera remota. (la suma de la participación de las preguntas 1 y 2).

Figura 22

Resultados del Cuestionario - Pregunta Se Podría Implementar en Mi Trabajo Un Modelo Estructurado de Trabajo Remoto

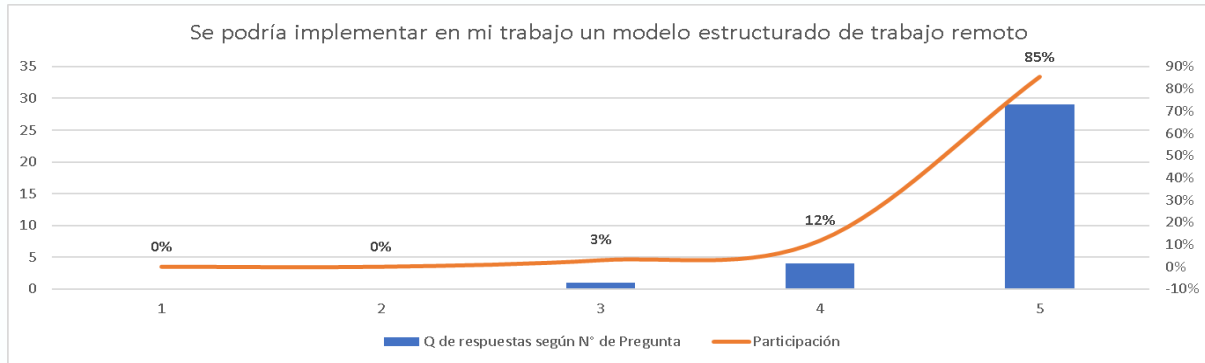


Figura 23

Resultados del Cuestionario - Pregunta la Modalidad de Trabajo Remoto (Home Office), Puede Generar Ahorros Para Mi Organización

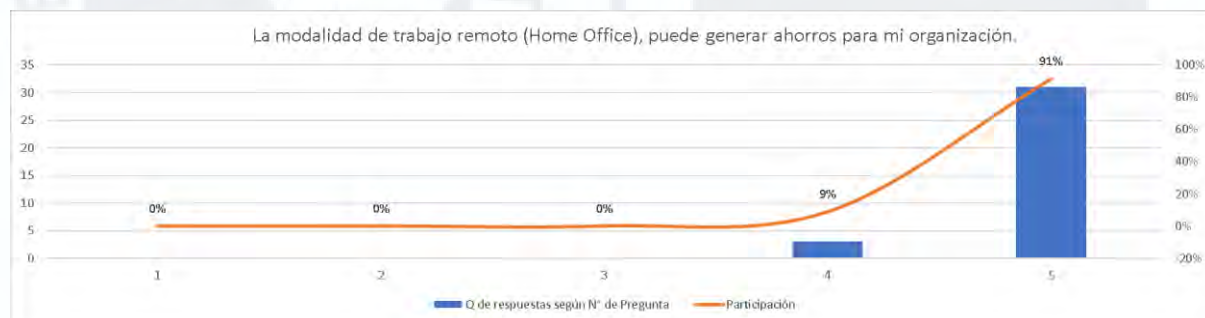


Figura 24

Resultados Del Cuestionario - Pregunta Existe en mi Trabajo, un Modelo Definido y Estructurado Para Controlar y Dirigir a los Trabajadores en Modalidad Remota (Home Office)

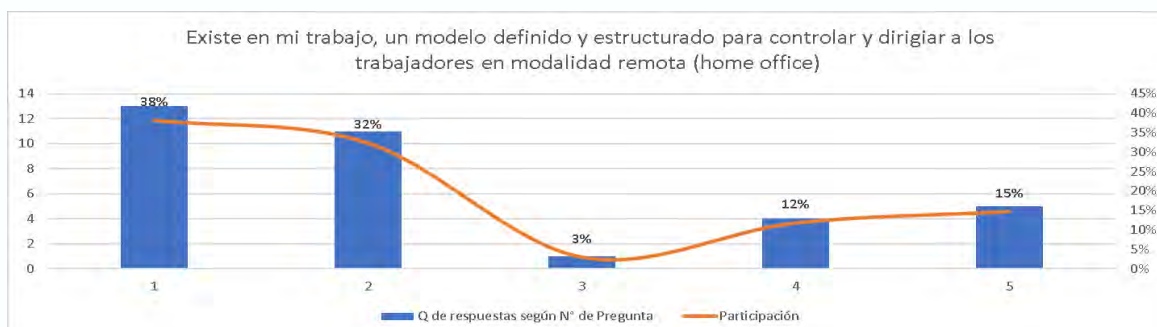


Tabla 3

Cuestionario 1: Estudio de Experiencia en el Uso de un Contact Center

	1	2	3	4	5	
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
DIMENSIONES	INDICADORES				VALORES DE LA ESCALA	
Satisfacción	Comparativa remoto/presencial				1 2 3 4 5	
	1	Prefiere atención vía <i>contact center</i> (remota), respecto a una presencial				
	Satisfacción				1 2 3 4 5	
	2	Se siente satisfecho por las atenciones de los <i>contact center</i> durante este último periodo post pandemia				
	Comparativa remoto/presencial				1 2 3 4 5	
	3	Estaría de acuerdo en volver a realizar sus atenciones de manera presencial.				
	Sentimiento de cercanía				1 2 3 4 5	
	4	Sobre los asesores de <i>contact center</i> que lo han atendido durante el último periodo, muestran preocupación por su caso				
Tiempos	Comparativa				1 2 3 4 5	
	5	Siente que es más rápida una atención por <i>contact center</i> (remota), respecto a una presencial				
	Sensación de aumento				1 2 3 4 5	
	6	Ha sentido un aumento en los tiempos de atención de los <i>contact center</i> durante los últimos dos meses				
	Sensación de disminución				1 2 3 4 5	
	7	Ha sentido una disminución en los tiempos de atención de los <i>contact center</i> durante los últimos dos meses				
	Gestión de asesores				1 2 3 4 5	
	8	Ha percibido que los asesores de <i>contact center</i> , buscan disminuir los tiempos de atención.				
Diferencias pre/post pandemia	Comparativo uso				1 2 3 4 5	
	9	Posterior a la pandemia COVID - 19, he tenido un aumento en el uso de los <i>contact center</i>				
	Sentimiento de apoyo				1 2 3 4 5	
	10	Ha sentido a los <i>contact center</i> , como un pilar de apoyo para abordar la pandemia				
	Autorización				1 2 3 4 5	
	11	Estaría conforme con que los asesores de <i>contact center</i> trabajen de manera remota (home office)				
	Capacidad				1 2 3 4 5	
	12	Ahora, post pandemia, siente que los asesores de <i>contact center</i> pueden resolver una mayor cantidad de sus requerimientos				
Opinión					1 2 3 4 5	
	13	Cree Usted, que sería un plan de contingencia que los asesores de <i>contacts centers</i> trabajen de manera remota (Home Office)				
					1 2 3 4 5	
	14	Los asesores de <i>contact center</i> resuelven mis requerimientos				
					1 2 3 4 5	
	15	Los asesores de <i>contact center</i> , me atienden dentro de un tiempo adecuado.				
					1 2 3 4 5	
	16	A Líneas generales me siento satisfecho por la atención de los <i>contact center</i> post pandemia				

Tabla 4

Cuestionario 2: Estudio De Viabilidad De Teletrabajo Para Contact Centers

	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
DIMENSIONES	INDICADORES				VALORES DE LA ESCALA
Liderazgo a distancia	Desempeño de los procesos				1 2 3 4 5
1	Los procedimientos en mi área se cumplen de forma efectiva en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
	Gestión líder				1 2 3 4 5
2	Mi jefatura directa direcciona correctamente al equipo de trabajo en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
	Claridad en las funciones				1 2 3 4 5
3	Tengo claridad de los procesos que debo realizar dentro de mis actividades laborales en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
	Productividad				1 2 3 4 5
4	Considero que la productividad del equipo se mantiene en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
Adaptación de los procesos	Comunicación				1 2 3 4 5
5	Se me informa sobre la actualización de comunicados relevantes de la organización				
	Procedimientos y control				1 2 3 4 5
6	Existe claridad de los procedimientos de control para los trabajadores en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
	Contingencia / adaptabilidad				1 2 3 4 5
7	El modelo teletrabajo ha ayudado a su organización a modo de contingencia por la pandemia.				
	Adaptación				1 2 3 4 5
8	Los trabajadores se han adaptado a la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
Capacidad Nuevo entorno	Competencias/ perfiles				1 2 3 4 5
9	Los trabajadores podrán adaptar su perfil para poder trabajar de manera remota (home office)				
	Coaching / feedback				1 2 3 4 5
10	Puedo dar retroalimentación y actualización constante a mis dirigidos				
	Perspectiva futura				1 2 3 4 5
11	Bajo el contexto home office, siente que permite, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades de los trabajadores				
	Recursos				1 2 3 4 5
12	Existen herramientas para el control de los trabajadores en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
Controles / Mejora	Recursos				1 2 3 4 5
13	Tengo las herramientas requeridas para desenvolver mis actividades en la modalidad de trabajo remoto (Home Office)				
	Oportunidad				1 2 3 4 5
14	Se podría implementar en mi trabajo un modelo estructurado de trabajo remoto				
	Aumento rentabilidad				1 2 3 4 5
15	La modalidad de trabajo remoto (Home Office), puede generar ahorros para mi organización.				
	Eficiencia				1 2 3 4 5
16	La modalidad de trabajo remoto (Home Office), podría hacer más eficiente el uso de espacios en mi organización.				

3.2.2 Análisis Cualitativo de los Clientes Potenciales

Para el análisis cualitativo, se realizaron dos entrevistas a los líderes de las áreas de *contact center* de las empresas SCC Perú y el área de *call center* de Pacífico Seguros. Esto a modo de conocer los procedimientos que adoptaron a raíz de la pandemia. Dichas entrevistas se llevaron a cabo, en junio de 2020 (ver Apéndice J), donde se identificó lo siguiente:

- No consideraron como una amenaza dentro de su modelo de negocio a una posible pandemia.
- Durante el confinamiento, el proceso más afectado fue la atención de las llamadas, es decir, su operación principal fue impactada en un alto índice.
- Las empresas adoptaron las medidas establecidas por el gobierno, ejecutando inicialmente el cierre de sus locales, aforo reducido, horarios flexibles y rotativos.
- Optaron por reuniones y capacitaciones a través de herramientas virtuales.
- Consideran que el teletrabajo es una buena opción para continuar con sus operaciones pese a la pandemia.
- Los entrevistados, señalaron que, un gran grupo de colaboradores se desvinculó de la compañía, uno de los aspectos que consideraron los colaboradores fue el temor a contagiarse.

3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio

La solución al problema del negocio radica en la implementación de un Modelo Integral de Actividad Remota, MIAR, que involucra tres campos que a continuación se detalla:

El primero, corresponde a la implementación del teletrabajo. Es decir, se cambiará la modalidad de trabajo de manera presencial a remoto. Los colaboradores podrán trabajar desde el lugar donde se encuentren y no tendrán la necesidad de acudir a las instalaciones de la organización. Se emplearán herramientas tecnológicas (*Software*) que serán instalados en

los equipos de cómputo de la empresa para permitir a los colaboradores acceder a todos los sistemas de la organización para ejecutar su trabajo al igual que lo harían de forma presencial.

Ahora bien, al tratarse de una propuesta con escala post pandemia, se consideró cambiar la forma de reclutamiento del personal, a modo de adaptarse a la “nueva normalidad”. Por ello, el segundo campo, incluirá una APP, el cual llevará por nombre “*contact center Quickly*” y contendrá dos sesiones; una para personas, y otra para empresas. En la sesión para personas, la organización podrá gestionar el reclutamiento de su personal de manera virtual, el cual proporcionará sesiones como: Lista de ofertas laborales, requisitos y proceso de postulación, así como capacitaciones y entrenamiento de manera remota. En la sesión para empresas, la organización podrá captar nuevos clientes, ya que se brindará información sobre los tipos de servicios que se ofrecen al mercado, promociones y asesoramientos. Dicha APP podrá ser descargada por cualquier persona que esté interesada en trabajar en un *contact center* o empresas que requieran de algún servicio en específico. La organización, enviará alertas a través del aplicativo cuando requiera de un colaborador a fin de que la persona interesada pueda ingresar al proceso de reclutamiento de manera fácil y sencilla.

Por último, el tercer campo, le permitirá a la organización emplear el uso de Big Data para mejorar la experiencia del usuario final, ya que, a través del manejo y selección de la data, tendrá la oportunidad de identificar información relevante relacionado a dolores más comunes de los usuarios finales para posteriormente trasladarlo a sus clientes de modo que, estos realicen gestiones para mejorar sus procesos estratégicos vinculados, ya sea al producto o servicio que ofrecen. Como valor agregado, se ofrecerá un programa de adaptación y acompañamiento a la empresa hacia cambios que implica la transformación con el nuevo modelo de trabajo. Esto se llevará a cabo mediante una evaluación de los procesos actuales de la organización, cambio de *mindset* de los colaboradores, el uso de herramientas ágiles que

ayuden a los colaboradores a ejecutar sus labores de forma rápida eficiente y productiva. Asimismo, se organizaron espacios para conocer los *pain points* de los colaboradores y de ese modo, desarrollar estrategias que proporcionen al colaborador herramientas e información relevante que lo ayude en el desarrollo de sus actividades y le permita alcanzar el equilibrio entre su vida laboral y personal. Como parte de la evaluación del modelo de solución propuesto, se realizó una matriz de riesgo (ver Apéndice K).

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio

Según Christense, et al., (2017) la innovación disruptiva, se caracteriza por ser un proceso, en la cual se transforman productos o servicios que inicialmente eran accesibles a un segmento de mercado con un poder adquisitivo mayor, volviéndose asequibles para un segmento mucho mayor, donde disponen de menos recursos. En ese sentido, nuestra propuesta de solución MIAR “Modelo Integral de Actividad Remota”, se encuentra en línea con lo señalado por los autores debido a que dicho modelo transforma la manera tradicional del trabajo y del reclutamiento de personal para las organizaciones haciendo uso de la tecnología. Asimismo, es importante señalar que, si bien pocas empresas en el Perú apostaban por el teletrabajo antes de la pandemia, hoy en día son muchas más organizaciones que están adoptando a esta nueva modalidad, es decir, el segmento que incluía sólo a las grandes empresas se ha extendido acogiendo a las medianas y pequeñas empresas.

Schewenkow (2015) señaló que, la innovación disruptiva va más allá de las expectativas e imaginación de las personas, ya que cambia de manera radical un producto o un servicio. Asimismo, Ferrás (2019) abordó sobre la innovación disruptiva como un impacto a nivel empresarial, sectorial, nacional y global. Si nos enfocamos únicamente en el impacto empresarial, el autor nos señala que las organizaciones deben estructurar sus procesos de exploración y absorción de las nuevas tecnologías, ya que desde este punto emerge la transformación que se encuentra vinculada hacia la era de la digitalización. En esa

línea, consideramos que el MIAR es una buena apertura a la exploración y absorción a las nuevas tecnologías que contribuirán en el proceso de transformación de una organización.

Por otro lado, los autores Sieber & Valor (2007) manifestaron que, “las innovaciones disruptivas interrumpen o redefinen la trayectoria del funcionamiento del producto o servicio” (p.2), ya que incorporan mejoras en su funcionalidad y gradualmente desplazan a los productos o servicios de las empresas líderes que en su común optan por innovaciones que satisfacen un mercado específico o reducido. Los autores también mencionan que, existen dos tipos de innovaciones disruptivas; el primero es el de bajo nivel, el cual atrae a los clientes menos exigentes dentro de un mercado establecido, ofreciendo productos o servicios más económicos y de una inferior calidad. El segundo tipo, se refiere a las innovaciones disruptivas de nuevos mercados, justamente porque crean mercados y satisfacen necesidades de los no consumidores.

De acuerdo a lo señalado por los autores mencionados en los párrafos precedentes, consideramos que nuestra propuesta se encuentra en línea a una innovación disruptiva, pues superará las expectativas de los usuarios, por ser un modelo integral que no sólo ofrecerá el teletrabajo incluyendo la asesoría y su implementación; sino que además, brindará la APP y la oportunidad de cambiar la forma de reclutamiento de personal y la captación de nuevos clientes a través de la mismo aplicativo, generando un impacto positivo de adaptación ante “la nueva normalidad”. Asimismo, el “MIAR” se puede adaptar a diferentes mercados y lograr captar la atención incluso de los no consumidores para crear nuevos mercados.

Además, la orientación hacia el empleo de nuevas tecnologías y el uso de la *tecnología Big Data* permitirán recabar información relevante con la finalidad de mejorar la experiencia del usuario final.

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

Debido a la coyuntura actual, las empresas de *contact center* tienen que adaptarse al

nuevo contexto, es por ello por lo que, la propuesta estará enfocada en la innovación y en la utilización de tecnologías aceleradoras, adecuadas para las organizaciones, de manera que permitirán cambiar la forma de reclutamiento de su personal, brindando nuevos servicios y transformando las formas de trabajos de las personas en la organización, desempeñando muchas de sus funciones desde sus hogares (trabajo móvil), no siendo necesaria la presencia física en la organización. Salim, et al., (2014) señalaron, la existencia de una serie de fuerzas emergentes en la sociedad (tecnologías, cooperación colectiva, entre otros), que logran conseguir resolver problema complejos y dificultades que antes se veían imposibles para el mundo, estas fuerzas van a permitir que pequeñas empresas puedan realizar aquello que antes lo veían improbable, y era solo probable para aquellas empresas grandes. El modelo propuesto (MIAR), apoyándose de la tecnología, revisando, modificando los procesos actuales de la organización y transformando la cultura de la organización, permitirá garantizar la continuidad de su negocio, brindar servicios de mayor calidad para sus clientes y permitirá a la empresa tener la oportunidad de generar grandes ahorros en costos en activos intangibles y costos fijos. Asimismo, podrá elevar su productividad, gracias a una mejor gestión de sus colaboradores. También, podrá captar mayores clientes, debido al personal disponible para brindar el servicio.

El Modelo Integral de Actividad Remota, es exponencial, porque permitirá a pequeñas, medianas y grandes empresas, así como también a nuevos emprendimientos, usar el modelo, para brindar atención a sus clientes, aumentando la productividad, reduciendo sus costes y garantizando la continuidad de sus operaciones. Las empresas de *contact center*, se orientarán a ser organizaciones digitales, teniendo la posibilidad de tener un crecimiento exponencial en su sector, según Diamandis y Kotler (2015) este crecimiento exponencial ocurre en seis fases, denominado el modelo de las 6D's, que es una hoja de ruta o guía que conduce a grandes oportunidades para las empresas. Se realizó un análisis del modelo el cual

se utilizará para las empresas de *contact center*:

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

La propuesta del modelo MIAR, está enfocada en generar impactos de manera positiva en el medio ambiente y en la sociedad, implementando un modelo de teletrabajo, el cual está orientado a la sostenibilidad para garantizar un bienestar mejor para las personas de hoy y las que vendrán en el futuro (Ghobakhloo, 2020). El modelo, permitirá brindar oportunidades de trabajo a personas con una discapacidad que no le permita la movilidad física, se evitará que personas se trasladen al centro de labores usando los medios de transporte contaminantes del medio ambiente, y finalmente las personas permanecerán más tiempo en sus hogares, con lo cual vamos a construir familias más sólidas (Contreras, 2015). En ese sentido en la Tabla 5 se muestra la hoja de ruta a seguir para construir un modelo de teletrabajo.

Tabla 5

Esquema 6 D's: Hoja de Ruta

6 D's	Característica	Ejemplos
Digitalización	Transición de la forma de trabajo de manera física a manera virtual, haciendo uso de la tecnología	Teletrabajo, reclutamiento y capacitación al personal por medio de la aplicación móvil,
Engaño	Periodo en el que el crecimiento exponencial pasa desapercibido	Otras organizaciones del mismo sector, impulsados por la coyuntura actual comienzan a utilizar la tecnología.
Disrupción	La creación de nuevos mercados con el uso de la tecnología e innovación	SCC, va a revolucionar el mercado de comunicaciones de atención al cliente, aventurándose al reclutamiento de personal desde sus aplicaciones, enfocado en el teletrabajo, impulsando un cambio de cultura organizacional, con el objetivo de satisfacer la demanda de sus clientes
Desmonetización	Eliminación del dinero de la ecuación cuando la tecnología se hace barata	Las aplicaciones que se ofrezcan a los clientes van a incluir pasarelas de pago de modo que permita eliminar el dinero físico en cualquier transacción.
Desmaterialización	Desaparición de bienes	La empresa SCC, dejará de usar sus locales, donde los empleados realizaban sus funciones diariamente
Democratización	Los servicios se vuelven más accesibles y disponible para todos	La empresa SCC, tendrá un catálogo de servicios orientado para las grandes y pequeñas empresas, así como también tendrá servicios para los emprendimientos

La propuesta del modelo también buscará que las empresas de *contac center*, tenga mayor implicación en temas derivados a la sostenibilidad, debido a que hoy en día los clientes valoran más a las empresas que apuestan por la sostenibilidad.

El modelo está enfocado en los siguientes objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas:

- **Salud y Bienestar:** Debido al teletrabajo los colaboradores podrán trabajar desde su casa reduciendo el estrés ocasionado por el desplazamiento hacia el centro de trabajo y también se evitará el riesgo de un posible contagio (COVID -19) de los colaboradores. Directivos (2020) indicó que este factor es clave porque motivara a las organizaciones a preocuparse por la salud de sus empleados, y reducir el empleo como también sus ingresos.
- **Trabajo decente y crecimiento económico:** La organización, con la nueva modalidad de reclutamiento personal y del teletrabajo, va a permitir que más personas (jóvenes, estudiantes, personas con alguna discapacidad, etc.) puedan acceder a un trabajo decente, generando ingresos económicos para ellos y por ende ayudando al crecimiento económico del país.
- **Reducción de las desigualdades y mejora de la calidad de vida de los trabajadores:** Se crearán nuevas oportunidades de empleos para personas con alguna discapacidad y grupos desfavorecidos (inclusión social) que ofrece la organización para poder trabajar es muy importante, porque las personas van a poder trabajar desde su casa de manera segura, asimismo se tendrán mejoras en la calidad de vida de los trabajadores en consecuencia mejoras en la satisfacción laboral (Gálvez, Martínez & Pérez, 2012).
- **Acción por el clima:** El evitar que los colaboradores se desplacen hacia el centro de trabajo, ayuda a la organización a reducir la huella de carbono, contribuyendo con

el medio ambiente y reduciendo la contaminación y asimismo evitando el consumo de recursos (Gutiérrez, 2020).

- **Industria, Innovación e Infraestructura:** La organización se ha embarcado en el proceso de transformación digital de su negocio, es por lo que; sus procesos vienen transformándose y apoyándose en el uso de la tecnología. Procesos como el de reclutamiento de personal, utilizada por el área de recursos humanos, realizándose a través de una aplicación móvil, así como también; nuevos servicios brindados a los clientes, por ejemplo: medición de la sensibilidad de los clientes que son atendidos por nuestros asesores, predicción de cambios de comportamiento de los consumidores, tendencias, etc., esto en base a la información almacenada y procesada en nuestra plataforma de *Big Data*.

3.6.1 Sostenibilidad Financiera

En este apartado, se explica el enfoque utilizado para evaluar a nivel financiero la posibilidad de poder implementar la solución. Para el desarrollo de este ejercicio hemos tomado como base el total de puestos de *contact centers* para Lima definiendo así una estimación de demanda potencial, generamos las bases de negocio a través de una inversión inicial, estimamos una proyección de ventas con una tendencia conservadora de crecimiento en el tiempo, así como también estimamos nuestros posibles costos, para así obtener un flujo de caja y poder conseguir indicadores de rentabilidad para así evaluar el proyecto.

Demanda Potencial. Para establecer la demanda potencial se construyó con base en la cantidad de puestos de *contact centers* existentes, dato que obtuvimos de la asociación Peruana de Experiencia de Cliente (APEXO), la cual agrupa a empresas de *call center* del país, existe un total de 50,000 puestos de *contact centers* de los cuales el 83% está en Lima Metropolitana, como base, el supuesto contempla comenzar abarcando a un 6% del total de

trabajadores de Lima, en un umbral esperado de 5 años, con esto logramos establecer nuestra demanda potencial. La demanda potencial en el año uno se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Cálculo para La Obtención De La Demanda Potencial

Demanda potencial (Año 1)	
Cantidad de Puestos en Perú	50000
Cantidad de Puestos en Lima	83%
Puestos totales en Lima	41500
% Mercado Potencial año 1	6%
Cantidad Mercado potencial	2490

Tomado de “*Call centers*: Las contrataciones ya han caído en 1.800 posiciones al mes,” por El Comercio, 2018

(<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/call-centers-nueva-reglamentacion-avance-tecnologico-retan-industria-noticia-565552-noticia/?ref=ecr>).

Para iniciar la actividad se tiene considerado el siguiente detalle:

- **Inversión inicial y Capital de trabajo:** se contempla para la inversión inicial, la adquisición de activos intangibles como tangibles, destacándose en los primeros la constitución de la empresa y el registro de la marca, dentro de los activos tangibles, tenemos en su mayor medida el equipamiento con que se desenvolverá los trabajadores, para nuestro casos, laptops en tres tipos de niveles, algunas con un hardware más eficiente para uso de ofimática, otras con un hardware dedicado para el tratamiento de gráficos y diseños y por últimos máquinas con un alto poder de trabajo, para formar el procesamiento de grandes volúmenes de datos para la generación de paneles y vistas de trabajo, esto circunscrito al concepto de *big data* que busca explotar nuestra solución (ver Tabla 7).

Tabla 7*Cálculo de la Inversión Inicial y Capital De Trabajo*

Tipo de Inversión	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (S/)
Activos Tangibles	Laptop para Ofimática	2	S/ 2,399.00	S/ 4,798.00
Activos Tangibles	Laptop para Diseño	2	S/ 4,999.00	S/ 9,998.00
Activos Tangibles	Laptop para Procesamiento de datos	2	S/ 5,699.00	S/ 11,398.00
Activos Intangibles	App reclutamiento	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Activos Intangibles	Constitución de la empresa	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00
Activos Intangibles	Registro de Marca y patente MIAR	1	S/ 880.00	S/ 880.00
Total				S/ 32,774.00

- **Proyección de Ventas.** en nuestro modelo, la fuente de ingresos que hemos definido es la de Otorgamiento de licencias, por cada operador de la empresa que esté utilizando el modelo de trabajo; estamos estimando una proyección de ventas con una pendiente gradual en el aumento de la cuota del mercado propuesta, que tiene como objetivo de un 6% al completar el quinto año, esto se aprecia en la Tabla 8.

Para el modelo ingresos hemos establecido un crecimiento gradual de las ventas años tras año, así como también hemos considerado una baja en nuestra tarifa de licenciamiento mensual, con el objetivo de apalancar aún más las ventas para los últimos dos años de evaluación, esto se espera principalmente por la generación de convenios con las empresas, generando contratos que busquen generar economías de macro escala para las compañías y a su vez un aumento de ingresos para la nuestra.

Tabla 8*Cálculo de los Ingresos*

Q Licencias Promedia mes año 1	Q Licencias Promedia mes año 2	Q Licencias Promedia mes año 3	Q Licencias Promedia mes año 4	Q Licencias Promedia mes año 5
700	1,000	1,400	1,950	2,490

Cálculo de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Licencias	8,400	12,000	16,800	23,400	29,880
Precio licencia de Uso	S/ 19	S/ 19	S/ 19	S/ 18	S/ 18
Provisión Multas por licencia (2%)	-S/ 0.38	-S/ 0.38	-S/ 0.38	-S/ 0.36	-S/ 0.36
Total Ingreso Licencia	S/ 159,600	S/ 228,000	S/ 319,200	S/ 421,200	S/ 537,840
Total Provisión Multa	-S/ 3,192	-S/ 4,560	-S/ 6,384	-S/ 8,424	-S/ 10,757
Total de Ingresos	S/ 156,408.00	S/ 223,440.00	S/ 312,816.00	S/ 412,776.00	S/ 527,083.20

- Proyección de Costos.** La estructura de costos tiene la planilla de trabajadores como su principal componente, dentro de este costeo se considera, temas asociados a vendedores dedicados a los canales digitales que cuentan con un componente variable en sus rentas, el cual busca apalancar el cumplimiento de resultados. También hemos considerado líneas móviles para que puedan tener *contacto* los vendedores con los clientes de manera constante y fluida. Se ha considerado también capacitación de personal, se espera que el costo vaya decreciendo en el tiempo, esperando tener una mayor experticia el equipo día a día en sus gestiones (ver Tabla 9). La proyección de costos planilla mes y año se muestra en la Tabla 10.

Tabla 9*Proyección de Costos*

Tipo de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla de trabajadores	S/ 209,916	S/ 209,916	S/ 209,916	S/ 209,916	S/ 209,916
Publicidad Digital	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Servicio Contable Externo	S/ 5,200	S/ 5,200	S/ 5,400	S/ 5,400	S/ 5,400
Dominio y Hosting	S/ 360	S/ 360	S/ 380	S/ 380	S/ 390
Línea móvil vendedores	S/ 1,080	S/ 1,080	S/ 1,152	S/ 1,152	S/ 1,152
Capacitación de personal	S/ 11,500	S/ 9,000	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 8,000
Total	S/ 233,056	S/ 230,556	S/ 230,848	S/ 230,848	S/ 230,858

Tabla 10*Cálculo Costo Planilla*

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Sueldo Variable	Sub total	Carga Social (47%)	Total Mes unitario	Total Anual
Vendedor Canales digitales	2	S/ 1,300.00	S/ 1,000.00	S/ 2,300.00	S/ 1,081.00	S/ 3,381.00	S/ 81,144.00
Vendedor Presencial	1	S/ 1,700.00	S/ 1,100.00	S/ 2,800.00	S/ 1,316.00	S/ 4,116.00	S/ 49,392.00
Diseñador contenido	1	S/ 1,400.00	S/ 700.00	S/ 2,100.00	S/ 987.00	S/ 3,087.00	S/ 37,044.00
Analista BBDD	1	S/ 1,600.00	S/ 800.00	S/ 2,400.00	S/ 1,128.00	S/ 3,528.00	S/ 42,336.00
Total Anual						S/ 14,112.00	S/ 209,916.00

Debido a que tenemos vendedores por canales digitales, el costo de publicidad digital se definió como una ratio que va de un 2% a un 3% respecto al costo total de planilla de trabajadores. Se ha considerado el coste anual de web hosting, con el incremento esperado de un 2.1% anual que se aplica en el año 3 y otro de un 1.3% anual que se aplica en el año 5.

Para el caso de las capacitaciones al personal se ha considerado que esta sea un 5.5% el año uno respecto al total de planilla, para luego ir decreciendo a un 4.3% en el año dos y a un 3.8% en el año tres, esto debido al perfeccionamiento del equipo en sus labores.

4. **Flujo de Caja.** Recalentado la información obtenida de los análisis antes descritos, como el de inversión inicial, proyección de ventas, proyección de costos, es que podemos construir el flujo de caja para poder calcular y evaluar la factibilidad a nivel financiero en un periodo de cinco años del proyecto, este desarrollo está contemplando la inversión inicial de capital, la depreciación de activos tangibles así también como los intangibles considerados, marca y constitución de la empresa. El detalle se aprecia en la Tabla 11

Tabla 11

Flujo de Caja Económico Proyectado

Moneda (S/)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5
Ventas proyectadas		156,408	223,440	312,816	527,083
Costo de ventas		(192,336)	(194,836)	(194,764)	(194,764)
Utilidad bruta		(35,928)	28,604	118,052	332,319
Gastos de administración		(4,840)	(4,840)	(5,020)	(5,010)
Utilidad operativa		(40,768)	23,764	113,032	327,309
Depreciación		(1,048)	(1,048)	(1,048)	(1,048)
Amortización		(263)	(263)	(263)	(263)
Utilidad antes del impuesto a la renta		(42,079)	22,453	111,721	325,998
Impuesto a la renta (29.5%)		-	(6,624)	(32,958)	(96,169)
Utilidad neta		(42,079)	15,829	78,763	229,829
Depreciación		1,048	1,048	1,048	1,048
Amortización		263	263	263	263
Flujo de efectivo Operativo		(40,768)	17,140	80,074	231,140
Inversión Inicial	(32,774)				
Flujo de Caja	(32,774)	(40,768)	17,140	80,074	231,140

5. Indicadores de Rentabilidad. Con los datos obtenidos para el flujo de caja, es que se puede demostrar la viabilidad del proyecto, utilizando el costo de capital (COK) en nuestro ejercicio, considerando una ganancia esperada para el inversionista, la tasa de inflación y la tasa de interés, buscaremos evaluar el valor actual neto (VAN), esperando que este VAN sea positivo, lo que garantizara el retorno de la inversión en el caso se cumplan los supuestos financieros establecidos. Para obtener el COK, se ha tomado como base la utilización del modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual es un modelo para poder valorizar activos, utilizando las siguientes fuentes para obtener las betas desapalancados del sector, así como el rendimiento del mercado, como se muestra en la Tabla 12. La tasa de rendimiento del mercado se observa en la Tabla 13.

Tabla 12*Beta Desapalancado*

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Business & Consumer Services	169	0.93	24.72%	7.43%	0.79

Tabla 13*Beta Desapalancado Del Sector*

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Beta</i>	<i>ROE</i>	<i>Cost of Equity</i>
Business & Consumer Services	169	0.93	6.81%	5.30%

Nota. Tomado de “Damodaran On line,” Profesor Aswath Damodaran, 2021

(https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).

Para el caso de la tasa de libre riesgo, la ocupada es la del rendimiento de bonos de los Estados Unidos, los datos históricos son los siguientes

Tabla 14*Rendimiento de Bonos de los Estados Unidos*

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	% var.
Oct 2021	1,540	1,503	1,628	1,455	3.20%
Sep 2021	1,492	1,317	1,567	1,260	14.18%
Ago 2021	1,307	1,237	1,379	1,127	6.65%
Jul 2021	1,226	1,470	1,485	1,128	-16.51%
Jun 2021	1,468	1,608	1,639	1,354	-7.13%
May 2021	1,581	1,631	1,707	1,469	-2.78%
Abr 2021	1,626	1,737	1,753	1,528	-6.77%
Mar 2021	1,744	1,395	1,776	1,383	23.99%
Feb 2021	1,407	1,071	1,614	1,060	31.38%
Ene 2021	1,071	0,930	1,187	0,906	16.81%
Dic 2020	0,916	0,847	0,986	0,834	8.82%
Nov 2020	0,842	0,855	0,975	0,718	-3.61%
Oct 2020	0,874	0,689	0,877	0,653	27.42%
Sep 2020	0,686	0,713	0,731	0,604	-2.93%
Ago 2020	0,706	0,535	0,789	0,504	32.51%
Jul 2020	0,533	0,658	0,724	0,520	-18.94%
Jun 2020	0,658	0,640	0,959	0,618	0.78%
May 2020	0,653	0,630	0,745	0,590	1.08%
Abr 2020	0,646	0,663	0,785	0,543	-3.34%
Mar 2020	0,668	1,105	1,283	0,318	-42.59%
Feb 2020	1,163	1,514	1,684	1,116	-22.71%
Ene 2020	1,505	1,919	1,946	1,503	-21.58%
Dic 2019	1,919	1,796	1,952	1,693	8.18%
Nov 2019	1,774	1,689	1,973	1,670	5.13%

Nota. Tomado de “Investing.com - El Portal Financiero Líder”, 2021 (<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>).

Para el caso de la tasa de riesgo país la obtuvimos del diario gestión, con un índice de 1.53 puntos.

Figura 25*Tasa Riesgo País*

Nota. Tomado de “Riesgos de Perú bajó tres puntos básicos y cerró en 1.53 puntos porcentuales,” por Gestión, 2021 (<https://gestion.pe/noticias/riesgo-pais/>).

Con los datos recolectados aplicamos la ecuación para obtener el COK utilizando el modelo CAPM, esta es: $COK = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + CRP$; donde: R_f : Tasa libre de riesgo, referente a los rendimientos de los bonos del tesoro de EE.UU., β : Beta relativo al portafolio del mercado, R_m : Riesgo de mercado y CRP : Prima Riesgo país, este cálculo se aprecia en la tabla 15.

Tabla 15

Cálculo del COK

Calculo COK	Indicador
Tasa Libre riesgo (R_f)	1.18%
Rendimiento del Mercado (R_m)	6.81%
Prima de Riesgo de mercado ($R_f - R_m$)	5.63%
Beta Desapalancado	0.79
Prima Riesgo País	1.53%
COK	7.13%

Aplicando el cálculo, se obtiene un COK de 7.13%, dato con el cual se procede a calcular el VAN, más nuestro flujo de caja. Como se aprecia en la Tabla 16, se tiene un VAN positivo, lo que indica una viabilidad al modelo con los supuestos planteados.

Tabla 16

Resultados COK y VAN

Métrica	Resultado
COK	7.13%
VAN	S/287,341

3.6.2 Presupuesto de la Implementación

Para el caso del presupuesto de implementación hay una concordancia con lo que refiere a la inversión al proyecto, basándose este presupuesto, principalmente en la adquisición de licencias y la compra del equipamiento y hardware como herramienta de trabajo para los equipos. el detalle se aprecia en la Tabla 17.

1. Activos Tangibles: en este grupo del presupuesto, se tiene lo que es el equipamiento de *hardware* para el desempeño de los trabajadores, primeramente,

la *laptop*.

2. Activos Intangibles: aquí están agrupados los conceptos referentes a la constitución de la empresa y el registro de marca.

Tabla 17

Presupuesto de Implementación

Tipo de Inversión	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (S/)
Activos Tangibles	Laptop para Ofimática	2	S/ 2,399.00	S/ 4,798.00
Activos Tangibles	Laptop para Diseño	2	S/ 4,999.00	S/ 9,998.00
Activos Tangibles	Laptop para Procesamiento de datos	2	S/ 5,699.00	S/ 11,398.00
Activos Intangibles	App reclutamiento	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Activos Intangibles	Constitución de la empresa	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00
Activos Intangibles	Registro de Marca y patente MIAR	1	S/ 880.00	S/ 880.00
Total				S/ 32,774.00

3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

Para la realización de la implementación del modelo MIAR, se está tomando como referencia el Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia, donde mencionan la necesidad de evaluar ciertos requerimientos para el teletrabajo, que son los siguientes:

- La organización: Enfocado en la implementación de una nueva cultura organizacional, con énfasis en el compromiso y sensibilización de las personas pertenecientes a la organización.
- La tecnología: Definición de la infraestructura y tecnología que se utilizará para brindar el soporte tecnológico al teletrabajo y al desarrollo del aplicativo para reclutar personal.
- Aspectos jurídicos: Validar la ley que regula el teletrabajo en el Perú y cuáles son los riesgos laborales. Gutiérrez (2020) mencionó que el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2019) ha reportado que 1255 empresas han sido informadas y orientadas sobre esta modalidad durante el año 2018, con lo cual

concluimos que dentro del País existen regulaciones que se han de tomar en cuenta dentro del proceso de implementación.

Los requerimientos mencionados servirán como base para lo que será la implementación del esquema de teletrabajo y el desarrollo de la aplicación para reclutar personas. Para la implementación del modelo (MIAR), se realizará en seis fases las cuales se proceden a detallar:

1. Evaluación de la organización: Se realizará un diagnóstico del estado actual de la organización, con el propósito de evaluar si las condiciones actuales, permiten una implementación exitosa del modelo propuesto, para ello nos enfocaremos en tres aspectos claves para realizar la evaluación:

- Evaluación del aspecto jurídico en la empresa: En el Perú existe la Ley 30036, que regula el teletrabajo en el país, con el cual nos regimos para el proceso de adopción según el marco legal vigente. Dentro de la organización se ha evidenciado que la empresa no viene cumpliendo con la cuota de empleo de personas con discapacidad (Ley 29973) y no garantiza la continuidad de la prestación de servicios para trabajadoras gestantes y lactantes.
- Evaluación de los componentes tecnológicos de la organización: se evidencio que cuenta con herramientas tecnológicas para realizar videoconferencias, que solo está disponible para la gerencia de la organización, asimismo se evidencio que cuenta con aplicaciones que son usadas para el control del ingreso del personal, supervisión y control de llamadas realizadas por los operadores, entre otros, las aplicaciones están alojadas en infraestructura perteneciente a la organización.
- Para brindar el servicio de atención de llamadas, cada operador cuenta con una estación de trabajo (computadora), y un auricular con los cuales pueden desempeñar sus funciones.

- De la evaluación se concluye que la organización no cuenta con los componentes tecnológicos para poder brindar el esquema de teletrabajo, por lo cual se requiere revisar qué componentes tecnológicos se adecuan a la necesidad de la solución.
- Evaluación de la organización y su cultura organizacional: Se ha realizado una evaluación de la organización para identificar los roles, cargos y funciones de las personas que laboran en la organización, con el objetivo de identificar cuáles son aptos para el esquema de teletrabajo, asimismo se ha identificado los costos y presupuesto actuales asociado con la operativa de la organización. Luego de recopilar la información se realizará la estimación de los costos asociados al proyecto como, por ejemplo: inversión en tecnología (Software), inversión en dispositivos (Infraestructura y conexiones), formación técnica y capacitaciones, entre otros. Finalmente se revisará la actual cultura organizacional de la empresa y si está alineada al nuevo proceso de transformación de la empresa.

2. Cambio de cultura y compromiso organizacional: Esta fase se enfocará en la transformación de cultura de la organización, y el plan de adopción del modelo propuesto donde se evaluarán y revisarán objetivos actuales, procesos y cultura interna de la organización, orientándose a satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual se realizarán los siguientes pasos:

- Compromiso e involucramiento de la alta gerencia: El apoyo de la alta gerencia es importante, para que la iniciativa tenga el respaldo necesario durante todo el proceso de adopción y cambio de cultura en la organización, debido a que son los responsables de adoptar las nuevas políticas que se crearán como parte del nuevo modelo (Pérez, Martínez & De Luis, 2003). Para ello se habilitarán reuniones con la gerencia para darles a conocer el modelo propuesto para la organización y las ventajas que ofrece en cuanto a garantizar la continuidad operativa de sus servicios

como el ahorro en costos, y para lograrlo será necesario un cambio en la cultura de la organización enfocado en mejorar la experiencia del cliente.

- Formar un equipo de trabajo: El equipo de trabajo estará conformado por personas del área de recursos humanos, liderado por el gerente del área, y en caso amerite personas de otras áreas de la organización. Dentro del equipo se planificará la estrategia del proyecto y se desarrollará el plan de adopción del teletrabajo para toda la organización.
- Formalizar del proceso de adopción: Se emitirá un comunicado a todas las gerencias de la organización, confirmando el inicio al proceso de adopción y asimismo se comunicará la asignación de las personas que formarán parte importante del proceso, para la asignación de las responsabilidades.

3. Planeación general del proyecto: En esta etapa se desarrollará la planificación de todo el plan de adopción del nuevo esquema de trabajo y se iniciará con la sensibilización de las personas que laboran en la organización, se han definido tres etapas para lograrlo:

- Definir objetivos del proyecto: Se definirán los objetivos del proyecto, los cuales serán, el de mejorar la productividad de la organización, facilitar el desplazamiento de las personas al centro de labores, ahorros en costos por la reducción del espacio físico de trabajo, ampliar la capacidad operativa de la organización y garantizar la continuidad del servicio mejorando la experiencia del cliente.
- Sensibilizar a las personas de la organización: Se ha desarrollado una estrategia de comunicación para dar a conocer los objetivos del proyecto, a las personas involucradas en la planificación del proyecto de adopción. Posteriormente se divulgará de manera masiva a toda la organización, brindando un mensaje positivo de cambio donde cada persona es parte importante del cambio.

4. Pilotaje de la solución: Se realizará una prueba piloto en la organización, de modo que permita realizar cambios o ajustes antes de la adopción definitiva por la organización. Para ello, se ha subdividido en cuatro partes el piloto de la solución:

- Definir la población objetivo: Dentro de la definición de la población se ha visto conveniente, comenzar con el equipo de Recursos Humanos y con el equipo de Operaciones, quienes desde un principio están involucrados en la propuesta de solución.
 - Selección de los participantes: Dentro de la selección de los participantes, se ha seleccionado a la encargada de seleccionar a los nuevos empleados de la organización, quien testea la aplicación móvil y realizará las entrevistas desde su hogar, asimismo se seleccionará un grupo de 10 personas (Operadores y Supervisores) pertenecientes al área de operaciones, quienes realizarán la atención de llamadas a través de las herramientas brindadas.
 - Capacitaciones: Las capacitaciones serán brindadas a las personas seleccionadas y estarán enfocadas al uso de las herramientas y conocimiento del nuevo proceso que formará parte del modelo propuesto.
 - Tiempo de medición, medición de indicadores y seguimiento: El tiempo de medición del piloto será de tres meses, tiempo en el que realizaremos el seguimiento a los empleados que participan del piloto, asimismo se consideran las herramientas, como encuestas, sesiones de grupo, entrevistas a los participantes, entre otros.
5. Evaluación del Piloto: En este proceso se van a identificar inconvenientes como resultado del piloto, permitiendo conocer cuáles han sido aquellos puntos donde se van a tener que realizar mejoras y asimismo permitirá conocer cuál ha sido la

percepción del modelo propuesto (MIAR), por parte de los empleados que han participado dentro piloto

6. Adopción del modelo: Una vez culminada la fase del piloto, evaluación de los resultados y entendido el alcance del modelo propuesto (MIAR), se dará inicio a la a la etapa de adopción del modelo que conlleva a la actualización de procesos actuales de la organización, definición de nuevas políticas, implementación de herramientas y comunicación a toda la organización.

3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio

Para medir el éxito de la solución, hemos implementado cinco indicadores de éxito que ayudarán a brindar información del desempeño de la organización y de cómo la solución propuesta ha aportado a mejorar estos indicadores, permitiendo tomar acción de manera Oportuna, tal como se muestra en la Figura 26 y la Tabla 18.

Figura 26

Etapas para la Implementación del MIAR.

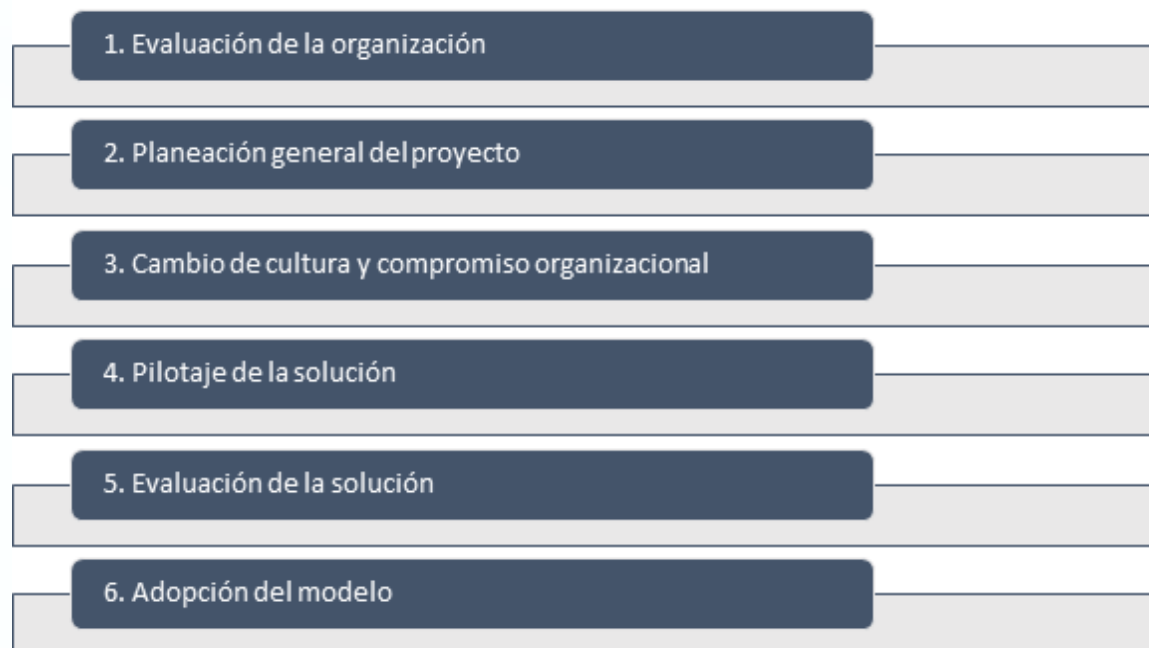


Tabla 18*Indicadores de Éxito: Medición de la Solución Propuesta*

	Indicador de Éxito	Tiempo	% KPI
1	Reducción del espacio físico de los centros en la organización	Trimestral	25
2	Aumento en la productividad de las personas que laboran en la organización	Trimestral	10
3	Aumento en la calidad del servicio que ofrece la organización a los clientes	Mensual	3
4	Cantidad de personas con discapacidad física o vulnerables que han ingresado a laborar en la organización	Trimestral	2
5	Mejorar del clima y satisfacción laboral	Trimestral	10

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- A raíz de la pandemia causada por el COVID -19 y las medidas que se adoptaron para evitar la propagación del virus, muchas empresas en el mundo se vieron afectadas, ya que ocasionalmente, cuando se hace un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se encontró que, dentro de las amenazas, las empresas no consideran una pandemia a nivel mundial, ya que normalmente lo que se espera es una crisis económica y otros factores exógenos para los cuales las empresas estarían preparadas para asumir. En esa línea, se definió que el problema radica en la interrupción de las operaciones presenciales de las empresas de *contact center*, producido por la pandemia y las medidas que se adoptaron como el confinamiento.
- Por un lado, la aplicación de las metodologías ágiles sirvió para definir el problema, conocer y entender las principales necesidades de los *contact center* en Lima Metropolitana a raíz de la pandemia, y por supuesto plantear la solución.
- Por otro lado, la investigación científica, tanto cuantitativa como cualitativa, permitió sustentar de manera más eficiente el problema detectado. Asimismo, se encontró información relevante que respalda nuestra solución como disruptiva, innovadora, exponencial y sostenible a nivel social, y financiero.
- Teniendo en cuenta el nuevo escenario, inducido por la pandemia, es de suma relevancia el uso de la tecnología y el internet, los cuales se volvieron grandes aliados para todas las empresas, pues ha permitido justamente que se lleve a cabo la continuidad de sus negocios, y esto se sustenta a través de los autores mencionados a lo largo del presente trabajo, ya que permite respaldar nuestra solución, la misma que radica en brindarle a estas empresas un nuevo Modelo

Integral de Actividad Remota - MIAR que incluye el teletrabajo, una APP para el reclutamiento y capacitación de personal de manera virtual, así como la captación de nuevos clientes a través de ese aplicativo. Asimismo, dicho modelo, les ofrece a las empresas el análisis de data (*BIGDATA*) para establecer las mejores estrategias de su negocio.

- Finalmente, la propuesta de solución planteada es viable, pues se respalda con un VAN mayor a cero en cinco años, y un crecimiento en las ventas del más del 30% cada año.

4.1 Recomendaciones

- Debido a la posibilidad de nuevos tipos de pandemias o rebrote de la actual, las empresas deben contar con un modelo de gestión estructurada de manera remota dentro de sus planes de contingencia.
- Bajo el contexto de trabajo remoto, incorporar un modelo remunerativo con un componente variable, donde se pague por métricas de productividad a los trabajadores.
- Comunicar de manera constante a los equipos los indicadores con los que están siendo medidos, así como informar de los cumplimientos que están teniendo respecto a estos.
- Implementar en las empresas de *contact center*, un modelo de control estructurado remoto, también para otros cargos claves de la organización diferente a los asesores telefónicos, como el área de finanzas, infraestructura, entre otras.
- Para el caso de aquellos trabajadores que presenten incumplimiento en sus métricas, tengan una modalidad de trabajo mixta o un modelo híbrido, con una mayor participación en presencial, hasta que sea corregido el indicador.

Referencias

- Aguerrevere, G. (2020). *Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID -19*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002323>
- Agudelo, M., Chomali, E., Suniaga, J., Núñez, G., Jordán, V., Rojas, F., . . . Jung, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en américa latina frente al COVID - 19*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/OportDigitalizaCOVID --19_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/OportDigitalizaCOVID--19_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Bácerca, A. (2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID -19*. [http://www.cietalbidt.com/archivos/Informe/Alicia%20Barcena%20CEPAL%20-%20PPT%20Impacto%20COVID --19%20en%20ALC%20-%203-Abr-2020.pdf.pdf](http://www.cietalbidt.com/archivos/Informe/Alicia%20Barcena%20CEPAL%20-%20PPT%20Impacto%20COVID--19%20en%20ALC%20-%203-Abr-2020.pdf.pdf)
- Banco Mundial (2021). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Blake, P., & Wadhwa, D. (2020). *Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos*. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos#:~:text=En%20los%20an%C3%A1lisis%20m%C3%A1s%20recientes,podr%C3%ADa%20llegar%20a%20115%20millones>.
- Brow, T. (2008). *Design Thinking*. https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Contreras, O. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial*. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2017) *¿Qué es la innovación Disruptiva?*

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63195748/Innovacion_Disruptiva20200504-124255-1ds3gkb.pdf?1588620768=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInnovacion_Disruptiva.pdf&Expires=1600764499&Signature=KYopzAzKD0dcsARA7kwYqcbPuFGsBbatPIBQykmkYfbSfaP7vXAzuuFqmQE1lzv-hZBL81aDXOTx8gqT6JICNor0c8XN3S0sscEiNhnPAtnBjPv15Iauc8WqADR~kBV~r1PSrV0hX1xKhTtgdrfUINtcJTE2CDpp64Fgj9MMo~shytUDbkyaX501182tYGcjKd3fz30Xb54p4ICjLVmcEtboZGzWmnagH8Eb9Ts3L-h~TQrWJa2I50k5aF1KCGNuJPDF4Z9YdGh5HXDFLRgjSrYyI~tnQQj8QZ0xVXISIUWqbKI7H8eK8QS5YZmjE7iSZGjJoQ7F5HbOsyE23KgA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Cuello, J., & Vittone, J. (2013). *Diseñando apps para móviles*.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ATiqsjH1rvwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=las+APPS&ots=a4613S3p7p&sig=4kovyTRChgs84dhxQrNg7S_19O4#v=onepage&q=las%20APPS&f=false

Delgado, P (2021). *Los excluidos digitales deberían ser una prioridad global*. La pandemia ha sacado a la luz la gravedad de la brecha digital que ha puesto a quienes no tienen las habilidades de conectividad y acceso en una grave desventaja.

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/brecha-digital-covid19>

Directivo, E. (2020). La responsabilidad social de las empresas, clave en la reconstrucción tras la COVID -19. Especial Directivos. *jullst Quincena*, 1781, p.56-59. 4p. Recuperado: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=a26d3fd1-a9c9-4d04-bffa-62d70e6f4f15%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRi#AN=144365680&db=fua>

- El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena (2020, 8 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-89-de-empresas-peruanas-planea-continuar-con-el-teletrabajo-pese-a-fin-de-la-cuarentena-nndc-noticia/>
- Ferrás, X. (2019). *Innovación disruptiva: impacto a nivel empresarial, sectorial, nacional y global*. <https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/10/innovacion-disruptiva-impacto.pdf>
- Gálvez, A., Martínez, M., & Pérez, C. (2012). Telework and work-life balance: Some dimensions for organizational change. *J. Workplace Rights*, 16(3-4) 273-297, 2011-2012. https://triggered.edina.clockss.org/ServeContent?url=http://baywood.stanford.clockss.org/%2FBWWR%2FBAWOOD_BWWR_16_3%2FX41R44567W154226.pdf
- García Jaime, C. (2020). *Observatorio Retina - La crisis del coronavirus Tecnología contra la pandemia: propuestas y reflexiones de 18 expertos*. https://retina.elpais.com/retina/2020/03/27/tendencias/1585339494_076458.html
- Ghobakhloo, M. (2020). *Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability*. *Journal of Cleaner Production*. <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=3&sid=c08f757c-5e9b-464c-b382-bbd7eb31f0ca%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=S0959652619347390&db=edselp>
- Gonzales, L (2020). *Observatorio Retina - La crisis del coronavirus tecnología contra la pandemia: propuestas y reflexiones de 18 expertos*. https://retina.elpais.com/retina/2020/03/27/tendencias/1585339494_076458.html
- Gutiérrez, P. (2020). *El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría*. https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Gutierrez_Falcon/publication/343365945_El

[_teletrabajo_como_estrategia_empresarial_sostenible_en_una_empresa_de_servicios_de_consultoria/links/5f2588e192851cd302cf165f/El-teletrabajo-como-estrategia-empresarial-sostenible-en-una-empresa-de-servicios-de-consultoria.pdf](https://www.repositorio.cepa.org/bitstream/handle/10665/45811/teletrabajo_como_estrategia_empresarial_sostenible_en_una_empresa_de_servicios_de_consultoria/links/5f2588e192851cd302cf165f/El-teletrabajo-como-estrategia-empresarial-sostenible-en-una-empresa-de-servicios-de-consultoria.pdf)

Herrera-Tapia, J. (2020). *Las tecnologías de la información: aliado y soporte para las organizaciones en un mundo en crisis*. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2394536702?accountid=28391>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Info Capital Humano (s.f.) *Reclutamiento on line: ¿Hacia dónde se dirige?* <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/reclutamiento-on-line-hacia-donde-se-dirige/>

Kenjo blog (2020) *25 estadísticas sobre teletrabajo que debes conocer*. <https://blog.kenjo.io/es/estadisticas-sobre-teletrabajo>

La incidencia del teletrabajo en España pasa del 5% al 34% durante la pandemia. (2020, 05 de mayo). *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/05/economia/1588694657_002760.html

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [MinTIC] (s.f). Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia. https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Mimoun, E., Ben, A., & Margalit, D. (2020). *Psychological Aspects of Employment Instability During the COVID -19 Pandemic*. http://apps.webofknowledge.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=8BNcrhPYldaUoW2Rf4L&page=1&doc=3

Organización de la Naciones Unidas. [ONU]. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Recuperado el 19 de setiembre de 2020 de, <https://www.un.org/es/>

Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., & De Luis Carnicer, M. (2003). Top Manager and Institutional Effects on the Adoption of Innovations: The Case of Teleworking. *Prometheus*, 21(1), p59, 15p.

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=a9f14654-c134-4d1f-98c1-3aec868785c%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=9670842&db=edb>

Pighi, P. (2020). *Cuarentena en Perú: cinco factores que explican por qué las medidas de confinamiento no impiden que sea el segundo país de América Latina con más casos de COVID-19*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52748764>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2013). Ley 30036.

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292283-30036>

Ramírez, J. (s.f.). *Ventajas y Desventajas de la Implementación del Teletrabajo*. Revisión de la literatura.

<https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/14217/ARTICULO%20teletrabajo%20Juan%20Manuel%20Ramirez%20Final%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raufflet, E. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3807)

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3807](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3807)

Salazar, C (s.f.). *Teletrabajo: Una alternativa a la inclusión laboral de personas con discapacidad*.

https://www.researchgate.net/profile/Cristian_Salazar/publication/228637196_Teletrabajo_Una_alternativa_a_la_inclusion_laboral_de_personas_con_discapacidad/links/56d8a65c08ace73df6cd00b3.pdf

Sieber, A., & Valor, J. (2007). *Cómo identificar las innovaciones disruptivas.*

<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=677&ar=9&idioma=1>

Schewenkow, D. (2015). *La Innovación Disruptiva Cambia al Mundo.*

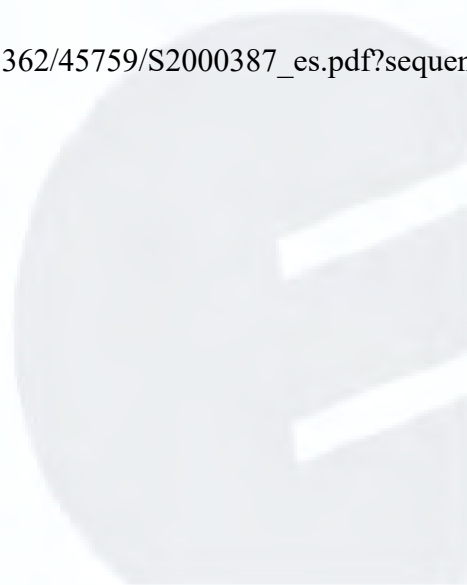
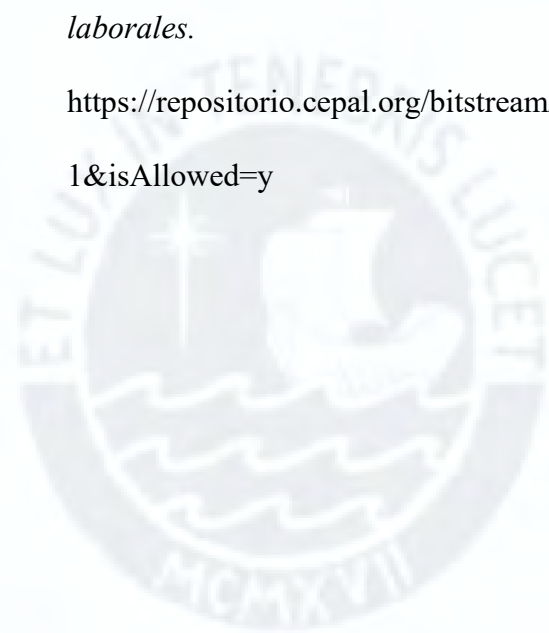
https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/strategia_38_dirk_schewenkow.pdf

Valencia, A. (2018). *Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: Análisis y*

Perspectivas. <https://www.redalyc.org/pdf/2932/293258387012.pdf>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID -19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales.*

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y



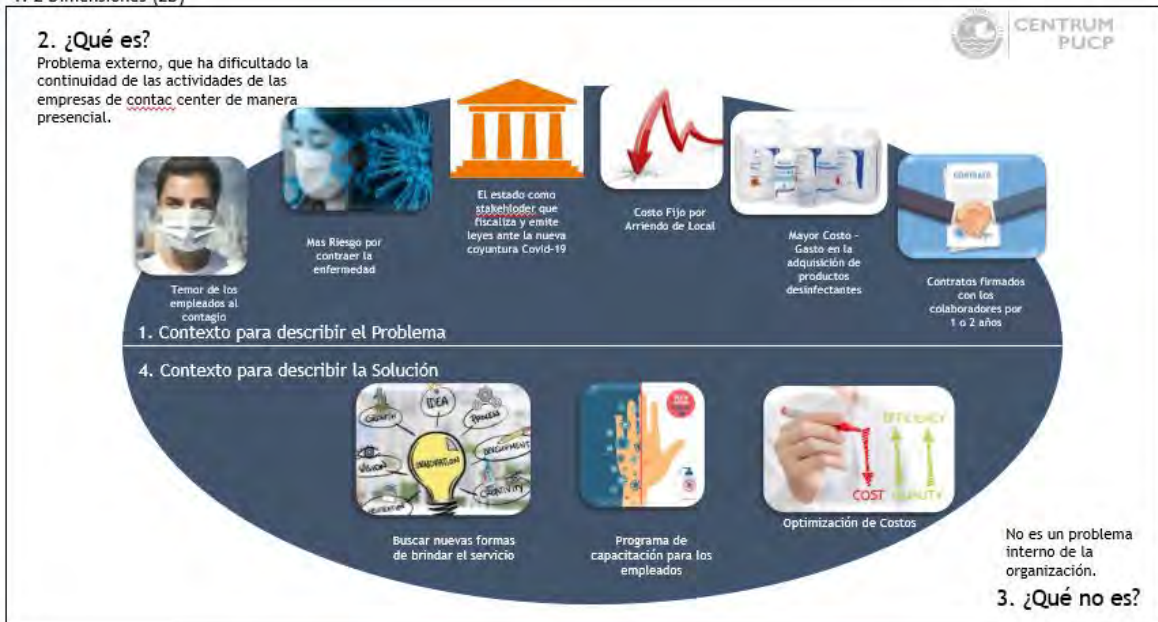
Apéndice A: Dimensiones 2D - Contexto Problema - Solución

Con el lienzo Dimensiones 2D que se muestra en la Figura A1, se identificó el problema al cual se enfrentan las empresas de *contact center*. Asimismo, con ello se identificaron cuáles son las ideas acerca de lo que no representa el problema, permitiendo tomar posibles soluciones para abordar el problema.

Figura A 1

Dimensiones 2D

1. 2 Dimensiones (2D)



Apéndice B: Perfil del Usuario

El lienzo Matriz de Meta Usuario que se detalla en la Figura B1, nos permitió definir el perfil del usuario objetivo hacia cual estará orientado la propuesta de negocio. Se consideraron factores como el círculo social en el cual se relaciona el usuario, actividades que desempeña en el día a día como parte de sus operaciones, problemas a los cuales se enfrente, creencias y entorno familiar del usuario. Estos factores fueron parte importante para entender al usuario objetivo y crear la propuesta de negocio.

Figura B 1

Matriz Meta del Usuario

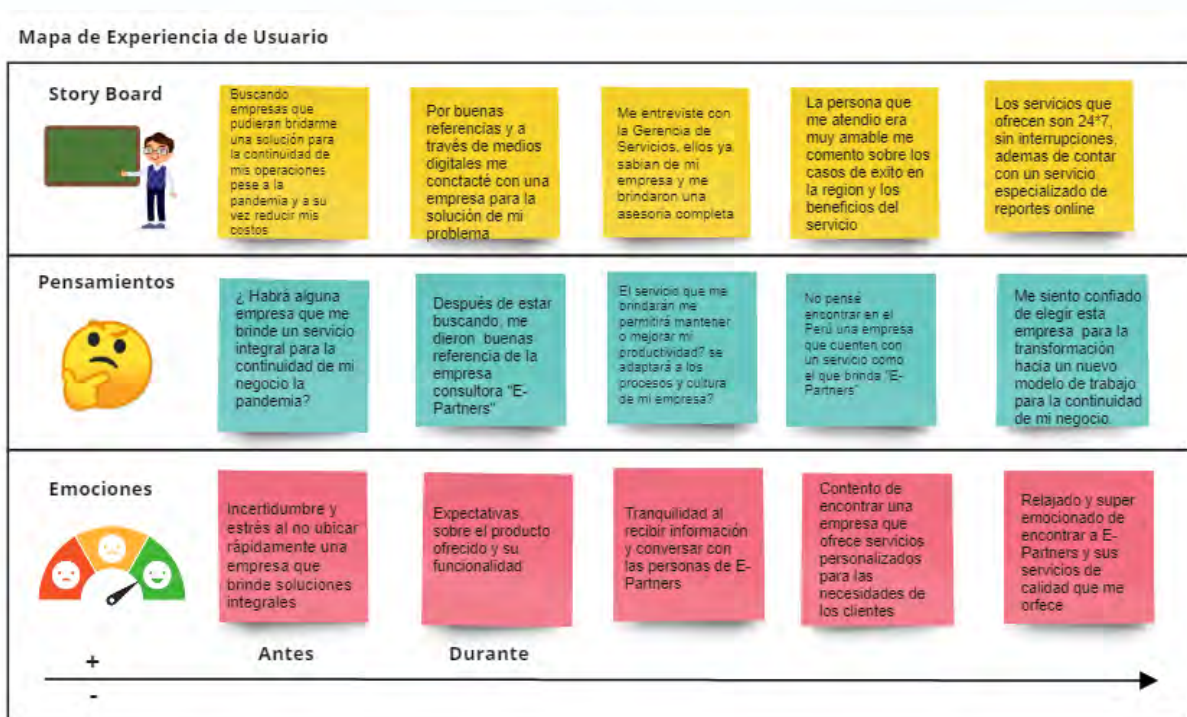


Apéndice C: Mapa Experiencia del Usuario

El Mapa Experiencia del Usuario, nos ayudó a identificar las etapas y emociones del cliente antes y durante el problema sobre todo esos momentos críticos, hasta encontrar la solución que ayude a satisfacer la necesidad del cliente. Para ello, se desarrolló el mapa, tal como se muestra en la Figura C1.

Figura C 1

Mapa Experiencia del Usuario



Apéndice D: Lienzo 6x6

Se desarrolló el lienzo 6X6, con el objetivo de definir el problema más relevante al cual se enfrenta el usuario, y las necesidades específicas a ser cubiertas, para lo cual se generaron preguntas generadoras para brindar soluciones que lleguen a cubrir las necesidades.

- Primera necesidad: Implementación del trabajo móvil (Home Office), dentro de la organización
- Segunda necesidad: Implementación de herramientas de E-learning
- Tercera necesidad: Desarrollar e implementar un nuevo modelo de trabajo remoto en toda la organización.
- Cuarta necesidad: Empresa consultora o socio estratégico, que realice el levantamiento de las necesidades de la organización.
- Quinta necesidad: Implementar herramientas de TI, que permitan calcular la productividad del colaborador de la organización.
- Sexta necesidad: Mejorar y añadir valor los paquetes de servicios que brinda la organización.

Figura D 1

Lienzo 6x6

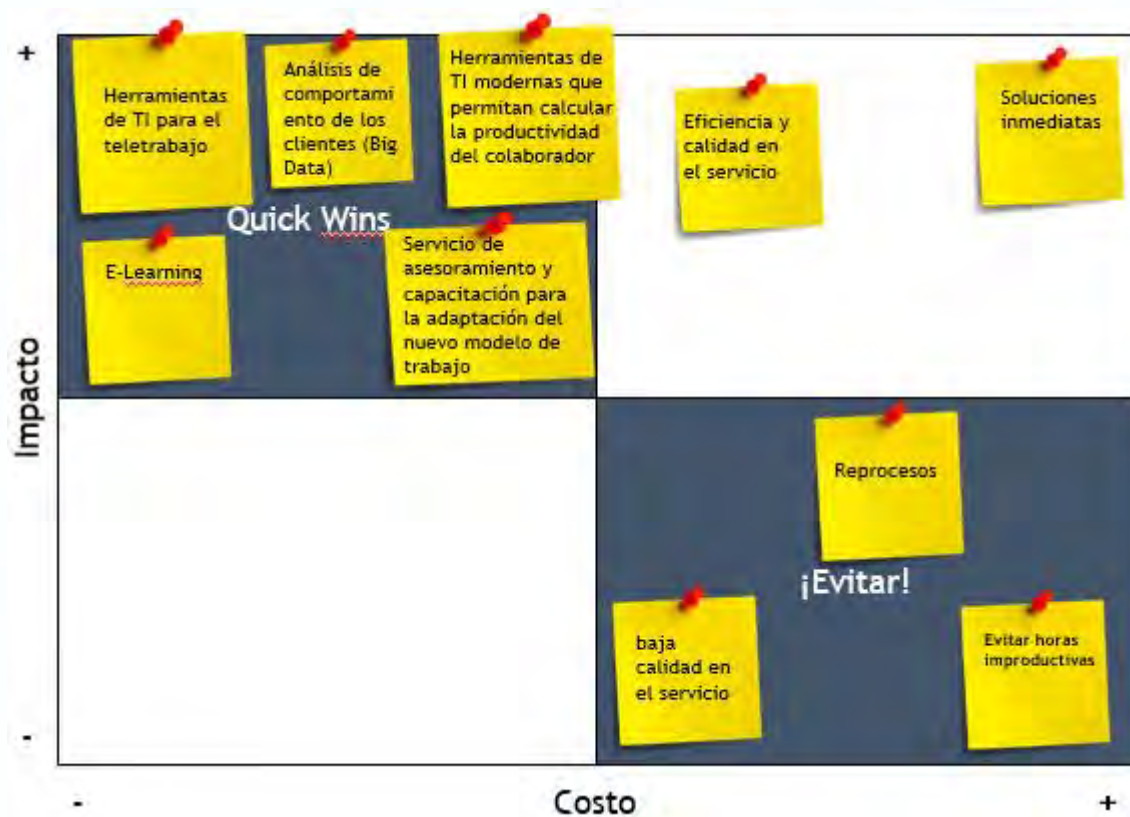
Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar? La interrupción de sus operaciones debido a la pandemia		Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Mantener la continuidad de sus operaciones pese a la pandemia/ Mantener o incrementar la productividad Reducir Costos/Brindar un excelente servicio para captar más cliente			
Preguntas generadoras		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: (¿Cómo podríamos...?) Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo)			
Cómo pueden brindar el mismo servicio sin arriesgar la salud de sus colaboradores?	Cómo generar capacitaciones eficientes a distancia?	Cómo pueden disminuir sus costos?	Cómo pueden adaptar sus procesos al nuevo entorno?	Cómo controlar la productividad a la distancia?	Cómo afrontar a sus competidores en el nuevo entorno?
Implementar herramientas de TI para el trabajo a distancia (teletrabajo)	Buen servicio de internet	Implementación de un nuevo modelo de trabajo remoto	Apoyo de consultoras	Herramientas de TI modernas que permitan calcular la productividad del colaborador	Actuando más rápido
Control de aforo	Personal instruido para capacitaciones online	Subarrendar espacios	Haciendo uso de TI para el trabajo remoto	Revisión de Video llamadas	Añadiendo valor al servicio
Programas de capacitación especializados en la adaptación al trabajo remoto	Contar con espacio adecuado para dictar las capacitaciones	Disminución de pagos de servicios básicos	Hacer un levantamiento de las necesidades del trabajo remoto	Aplicación de medidas disciplinarias	Mejorar paquetes de servicios
Nuevo sistema para el reclutamiento de personal de manera virtual	Una programación adecuada				
	Control de asistencias y casos prácticos				
Trabajo móvil HomeOffice	Implementación de plataforma E-Learning	Un nuevo modelo de trabajo remoto	Levantamiento de necesidades	Herramientas de TI modernas que permitan calcular la productividad del colaborador	Mejorar paquetes de servicio y añadir valor

Apéndice E: Lienzo Quick Wins

Como se muestra en la Figura E 1, se desarrolló el lienzo Quick Wins, para identificar cuáles son aquellas soluciones que generan alto impacto y bajo costo para el usuario, evitando brindar soluciones que por su alto costo y bajo impacto, no formarán parte de la propuesta de negocio.

Figura E 1

Lienzo Quick Wins

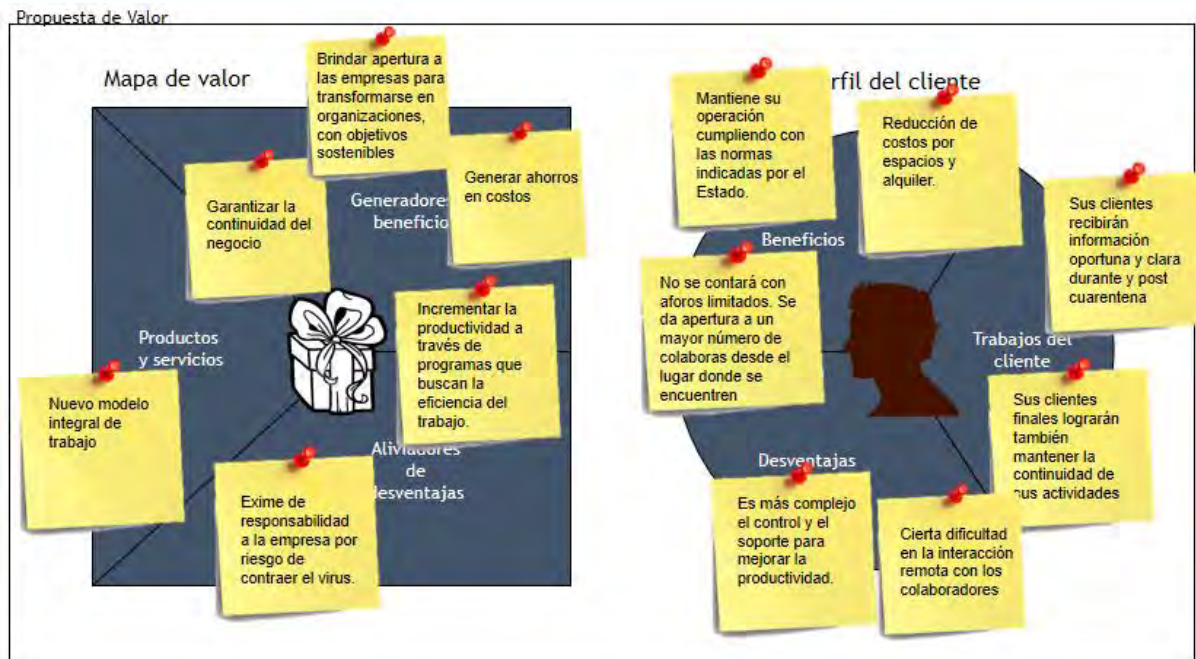


Apéndice F: Propuesta Valor

Se desarrolló el lienzo Propuesta Valor, con el objetivo de representar en forma clara y profunda, como las necesidades de los clientes de *contact center* se alinean con las características del modelo a desarrollar, esto se muestra en la Figura F1.

Figura F 1

Lienzo Propuesta de Valor

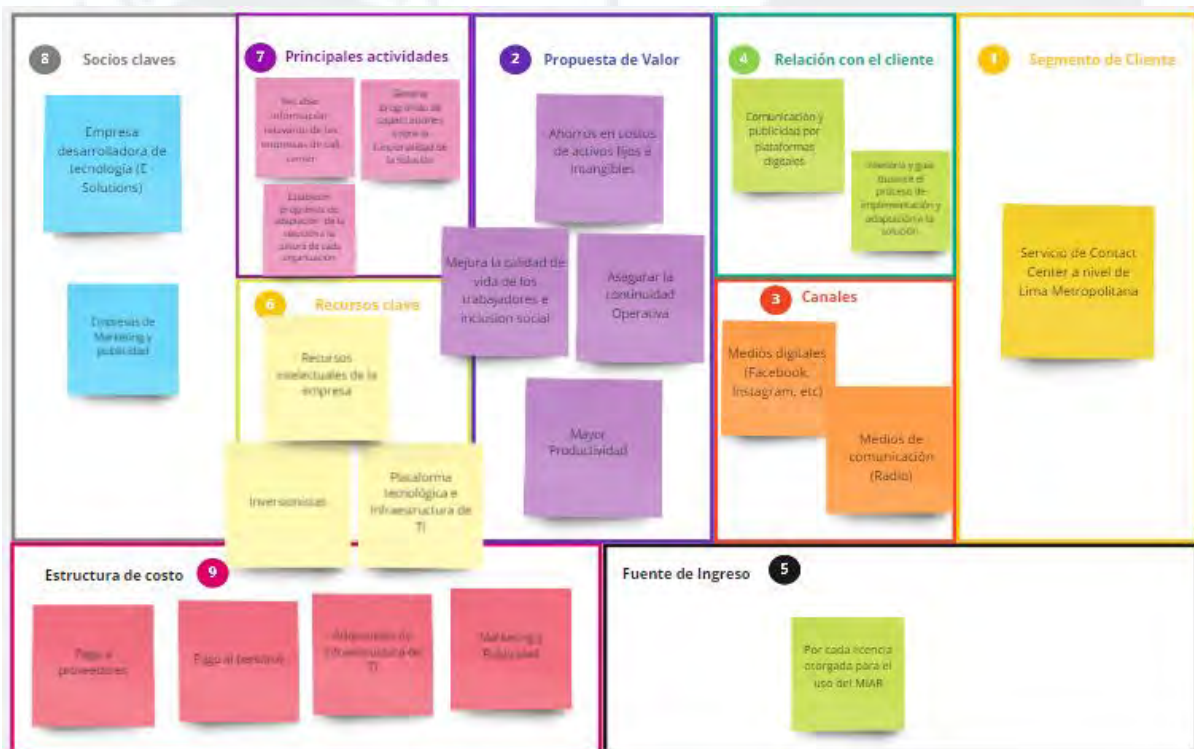


Apéndice G: Business Model Canvas

Se desarrolló el Business Model Canvas, tal como se muestra en la Figura G1 para poder visualizar la propuesta de modelo de negocio, con el objetivo de evidenciar cuales son las actividades principales que generan valor y oportunidades al negocio, el producto y servicio que se comercializará en el mercado, las empresas a la cual estará dirigido el producto y servicio, el camino para comercializarlo y finalmente las fuentes de ingreso para lograrlo.

Figura G 1

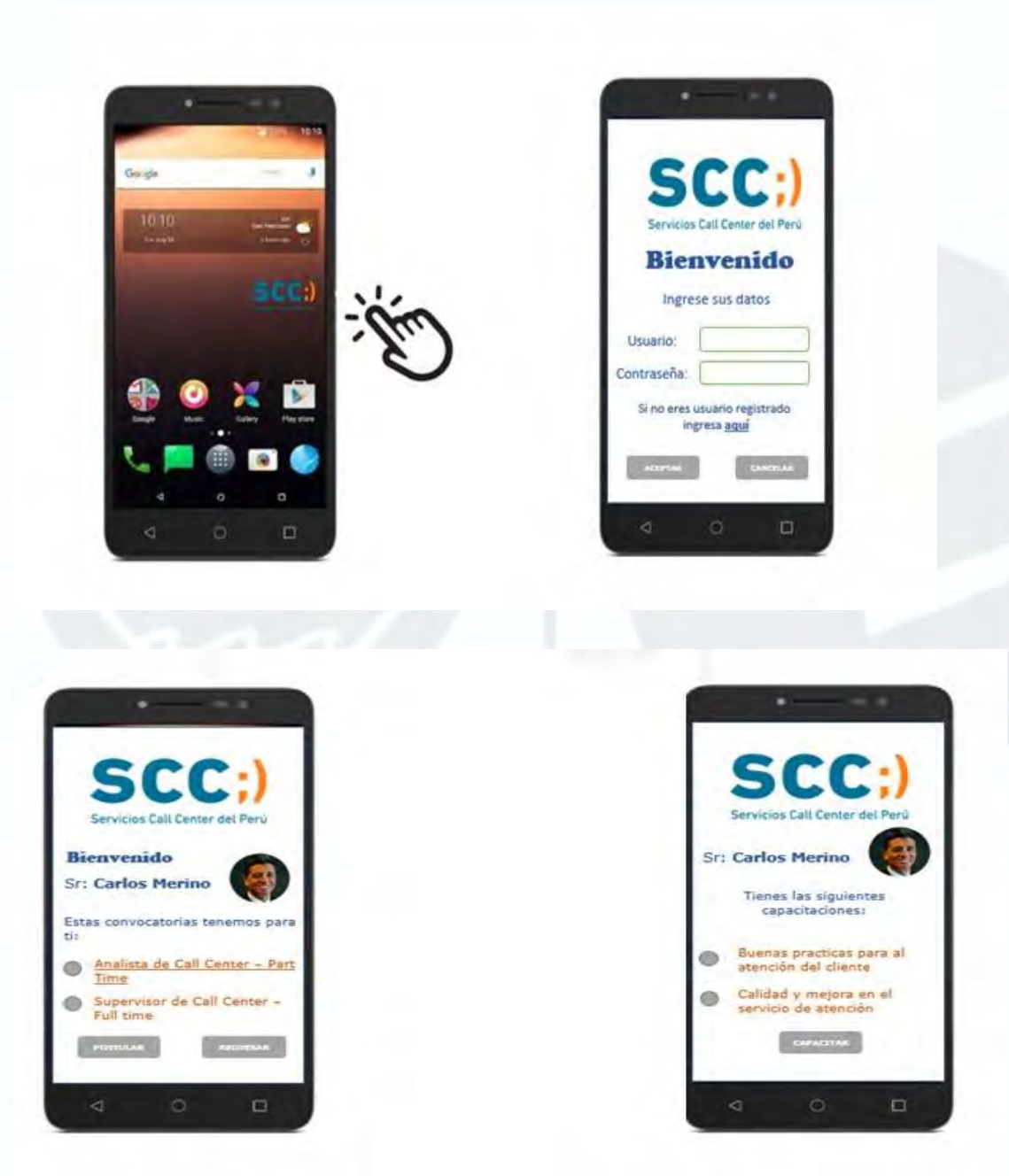
Business Model Canvas



Apéndice H: Prototipo de APP Diseñado

Figura H 1

Prototipo de App, Diseño



Apéndice I: Cotización de Equipos

Figura I 1

Cotización Laptop para Gestiones de Ofimática

HIRAOKA

TELEVISORES ELECTRODOMESTICOS COMPUTO Y TECNOLOGIA GAMES GAMAS AUDIO Y MUSICA DEPORTES SALUD Y BIENESTAR JUGUETES CAMERAS **APPLS**

TELEVISIONES y tecnología personal | Computación y redes | **Laptops, notebooks y tablets** | Videojuegos y consolas | Accesorios

LENOVO

Laptop Lenovo IdeaPad 3 14IL05 14"
Intel Core i3 1005G1 1TB 4GB RAM

81WCC04J0
CODIGO: 12077

S/ 2,399.00

Disponibles más de 10 unidades

Cantidad:

AÑADIR AL CARRITO

Disponibilidad y tiempos de entrega

Comparte este producto

Comprar en Microsoft SA

Figura I 2

Cotización Laptop para Procesamiento de Datos

HIRAOKA

TELEVISORES ELECTRODOMESTICOS COMPUTO Y TECNOLOGIA GAMES GAMAS AUDIO Y MUSICA DEPORTES SALUD Y BIENESTAR JUGUETES CAMERAS **APPLS**

TELEVISIONES y tecnología personal | Computación y redes | **Laptops, notebooks y tablets** | Videojuegos y consolas | Accesorios

LENOVO

Laptop Lenovo ThinkPad T490
20RXS06W00 14" Intel Core i7-10510U
512GB SSD 8GB RAM

20RXS06W00
CODIGO: 121158

PRECIO S/ 5,699.00
Normal S/ 6,999.00

Disponibles más de 10 unidades

Cantidad:

AÑADIR AL CARRITO

Disponibilidad y tiempos de entrega

Comparte este producto

Comprar en Microsoft SA

Figura I 3

Cotización Laptop para Diseño

HIRAONA

TELEVISORES · ELECTRÓNICAS · CÓMPUTO Y TECNOLOGÍA · CELULARES · GAMING · AUDIO Y MÚSICA · DEPORTES · SALUD Y BIENESTAR · JUGUETES · COMBOS **APPLE**

Inicio > Computación > Computación > Laptops > Laptops Lenovo Legion 5 15.6" Intel Core i5-10300H 1TB HDD+128GB SSD 8GB RAM

LENOVO

Laptop Lenovo Legion 5 15.6" Intel Core i5-10300H 1TB HDD+128GB SSD 8GB RAM

82ALC022L54
CODIGO 120381

S/ 4,999.00

Disponible menos de 5 unidades

Cantidad:

AGREGAR AL CARRITO

Disponibilidad y tiempos de entrega

Comparte este producto

Twitter Facebook Instagram LinkedIn

Compras Microsoft SA

Apéndice J: Entrevista

Tabla J 1

Entrevista

Empresa	Giro de negocio	1. ¿La empresa consideró como amenaza para su modelo de negocio una posible pandemia?	2. ¿La empresa cuenta con un comité de crisis o un plan de contingencias?	3. ¿Cómo afronta la empresa una situación adversa o de crisis?	4. ¿Cuándo el gobierno declaró la medida de confinamiento a raíz del COVID -19, que acciones se tomaron?	5. ¿Durante la pandemia qué parte de sus procesos fue el más afectado y cómo se solucionó?	5. ¿Cómo afrontó la continuidad de sus operaciones pese a la pandemia?	6. ¿Cómo gestionaron los recursos humanos frente a la pandemia?	7. ¿Consideraron el teletrabajo o la actividad remota para mantener sus operaciones frente a la pandemia
SCC Perú	Centros de Contacto	No	No	Principalmente con mucha comunicación en todos los niveles.	El cierre de sus oficinas, se redujo el aforo del personal y se tomaron las medidas de bioseguridad/ Las capacitaciones y reuniones se realizaron de manera virtual.	Las gestiones para el ingreso y salida de las llamadas.	Operaron con un aforo reducido de personal. Se acortó tiempos de atención. Por otro lado, se proporcionó ciertos equipamientos algunos colaboradores.	Inicialmente se optó por el confinamiento para evitar la propagación del virus y paulatinamente se acomodó el aforo; no obstante, hubo cierta desvinculación de algunos colaboradores.	Inicialmente no, lo que hicieron fue reducir el aforo y establecer horarios más flexibles y rotativos de trabajo para evitar los contagios. No obstante, si consideran que el teletrabajo es una buena opción.
Call Center/Pacífico Seguros	Seguros	No	Sí	Cuentan conciertos lineamientos ya establecidos dentro de su plan de contingencia, que les permite afrontar de forma rápida a ciertos eventos.	Cierre de los puntos de contactos y de oficinas, reducción del aforo para el personal de contac center/Reuniones y capacitaciones de manera virtual.	La atención directa a través del Contac Center.	Se redujo el aforo, así como el horario de atención y al igual que otras empresas paulatinamente se proporcionó de herramientas TI para la atención remota.	Para evitar los contagios, se adoptó la medida de confinamiento.	Sí, pese a que el teletrabajo no se contemplaba aún como solución a ciertos eventos dentro de su plan de contingencia, la compañía ejecutaba el trabajo remoto como parte de un beneficio que le otorgaba al colaborador una vez al mes.

Apéndice K: Matriz de Riesgo

Tabla K 1

Matriz de Riesgo

Riesgo Descripción	Acciones Para Abordarlos Y/O Controles	Responsable	Impacto	Probabilidad
Virus SARS-CoV2 (Enfermedad del COVID-19) (Contagio de Virus SARS-CoV2 con síntomas leves, mediano o graves, pudiendo causar la muerte.)	1. Plan para la vigilancia, prevención y control para COVID-19, en el trabajo.	Operaciones	Alto	Alta
Desastres naturales (sismos, fenómeno del niño, lluvias).	1. Plan de contingencia que propone la asignación de baterías de respaldo (power bank), para laptops y móviles, para activar conectividad para el trabajo remoto.	Operaciones	Medio	Baja
Cambios legislativos	1. Plan de asesoramiento para la adaptación del servicio a la nueva legislación, considerando las nuevas tecnologías disponibles.	Legal	Bajo	Baja
Delito cibernético (ransomware y phishing)	1. Plan de comunicación a gran escala dirigido a todos los colaboradores: Implementación de talleres/cursos de identificación y prevención de delitos cibernéticos. Dicho plan también contará con el seguimiento del aprendizaje a través de simulacros sorpresa. (correos, y comunicaciones tipo ransomware y phishing)	Tecnología de la Información	Alto	Media
Aumento de la competencia	1. Reforzar el Plan Marketing: Marcar la diferencia enfocándonos en la experiencia del cliente a través de un servicio personalizado. Llegar a más empresas mediante uso efectivo de las redes sociales/Influencer; además, de aplicar la omnicanalidad para mejorar nuestros servicios. Ajuste y diferenciación de precios según nivel de servicio.	Marketing	Medio	Media
Perder el foco de nuestro propósito y no innovar	1. Plan de Innovación constante: Para llevar a cabo este plan contaremos con un laboratorio, donde se trabajará distintos proyectos para mejorar los servicios o productos que se brindaran, poniendo el foco en la investigación y la aplicación de nuevas tecnologías, se trabajará además con el marco ágil. Asimismo, se contemplará un plan de capacitación para los miembros del equipo.	Innovación e investigación	Bajo	Baja
Riesgo Reputacional	1. Plan de respuesta E&E (Eficaz y Eficiente): Este plan será generado para quejas y reclamaciones que se puedan dar ya sea por las redes sociales o a través de otros canales, el foco será centrarnos en actuar rápido y brindar soluciones alternas. Contaremos con tecnologías y recursos humanos que nos permitan identificar las alertas de posibles problemas con los servicios. 2. Plan de cursos normativos: Este plan incluirá información sobre las formas en la que una empresa puede incurrir en un riesgo reputacional, así como la identificación y prevención del mismo a fin de concientizar a los colaboradores y mantenerlos en alerta.	Cumplimiento	Alto	Alta