

La ruta de experiencia del cliente en empresas de servicios de Outsourcing



Jenny Liliana Parra Vargas

Marithza Yaneth Orjuela Pedraza

Tutora

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización en Mercadeo de Servicios

Bogotá D.C. 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	6
Introducción	8
Definición del problema	9
Pregunta de investigación	11
Objetivos.....	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco teórico.....	12
El colaborador como parte de la experiencia del cliente	12
La experiencia del cliente en un servicio de Outsourcing	15
La fidelización y el ciclo de vida del cliente en empresas de outsourcing	18
Conclusiones.....	22
Recomendaciones	23
Bibliografía.....	24

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1.	
Objetivos de la capacitación	13
Ilustración 2.	
Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.....	14
Ilustración 3.	
Customer journey map- empresas de servicios outsourcing.....	17
Ilustración 4.	
Beneficios de un programa de fidelización.....	19
Ilustración 5.	
Ciclo de vida del cliente.....	20

Resumen

Los avances tecnológicos, las exigencias de los mercados y la competencia directa e indirecta, son algunos de los factores que obligan a las organizaciones a concentrar sus esfuerzos en el corazón del negocio. Por esta razón las empresas que prestan servicios de Outsourcing o tercerización se convierten en aliados estratégicos a la hora de realizar las actividades administrativas como lo son contabilidad, costos, recursos humanos, logística, entre otras.

Los servicios de Outsourcing se definen como la actividad empresarial, en la que una compañía delega uno o más procesos a un proveedor externo, que se encarga de gestionar una parte del negocio sin que afecte la estructura o la razón de ser de la empresa contratante (Portafolio, 2019). Dicho modelo de negocio es un campo que viene en constante desarrollo en Colombia en donde aporta un 1,2% del PIB y genera más de 350.000 empleos, de acuerdo con los datos de la ANDI en 2019 (Portafolio, 2019).

Debido a las diferentes actividades que abarca, el crecimiento en términos económicos y de mano de obra en Colombia, ese modelo de negocio se ha convertido en un nicho con gran potencial de desarrollo a nivel nacional e internacional (BPO&O, 2012). El sector de Outsourcing se clasifica en ITO (Information on Technology Outsourcing) tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas; KPO (Knowledge Process Outsourcing) procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y BPO (Business Process Outsourcing) delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de Tecnologías de la Información a un proveedor externo que administra los procesos seleccionados basándose en métricas definidas y medibles (BPO&O, 2012). Este último objeto de estudio de este ensayo.

Para comenzar, ¿Qué ocurre cuando estas empresas especializadas en desarrollar tareas administrativas cumplen parcialmente con las expectativas generadas al momento de la

negociación del servicio? Desafortunadamente los clientes se van, buscan otros servicios que si cumplan esa oferta de valor y probablemente no se puedan retener. De igual manera estos clientes se van con una mala imagen del servicio y pueden brindar a otros posibles clientes, información desde su percepción del servicio, sesgando y disminuyendo la posibilidad de cerrar futuras alianzas.

Las empresas que prestan servicios de Outsourcing BPO deben velar por el cumplimiento de la promesa de valor que lleva a sus clientes a contratar sus servicios, generándoles experiencias que permiten establecer relaciones comerciales a largo plazo, fidelizar sus clientes y concretar nuevas negociaciones; para llegar a este nivel de satisfacción es importante que todas las áreas de la organización estén enfocadas en el cliente, debe existir una sinergia entre ellas que se refleje en el resultado. En este caso se va a analizar la experiencia del cliente en empresas de Bogotá que prestan servicios de tercerización desde una investigación de carácter investigativo, con un enfoque cualitativo basado en experiencias reales.

Palabras clave: servicios, outsourcing, experiencia del cliente, satisfacción del cliente.

Abstract

Technological advances, market demands and direct and indirect competition, are some of the factors that influence so that the organizations must concentrate their efforts in the heart of the business. For this reason, the companies that give services of Outsourcing or outsourcing become strategic allies at the time of making the administrative activities as they are it accounting, costs, human resources and that they are not facing the client.

Outsourcing services are defined as the business activity, in which a company delegates one or more processes to an external provider, who is responsible for managing a part of the business without affecting the structure or the reason for being of the contracting company (Portfolio, 2019). This business model is a field that is constantly developing in Colombia where it contributes 1.2% of GDP and generates more than 350,000 jobs, according to data from the ANDI in 2019 (Portfolio, 2019).

Due to the different activities it covers, the growth in economic terms and labor in Colombia, this business model has become a niche with great potential for development nationally and internationally (BPO&O, 2012). The sector of Outsourcing is classified in ITO (Information on Technology Outsourcing) information technologies, information systems and technological platforms; KPO (Knowledge Process Outsourcing) business processes intensive in knowledge management and BPO (Business Process Outsourcing) delegation of one or more business processes intensive in the use of Information Technology to an external provider who manages the selected processes based on defined and measurable metrics (BPO&O, 2012). This last one is the object of study of this essay

To begin with, what happens when these companies specialized in developing administrative tasks partially meet the expectations generated at the time of service negotiation? Unfortunately, clients

leave, look for other services that do meet that value offer and probably cannot be retained. Similarly, these clients leave with a bad image of the service and can provide other potential clients with information from their perception of the service, skewing and diminishing the possibility of closing future alliances.

The companies that provide BPO Outsourcing services must ensure the fulfillment of the promise of value that leads their clients to contract their services, generating experiences that allow them to establish long-term business relationships, build customer loyalty and close new negotiations. To reach this level of satisfaction it is important that all areas of the organization be focused on the customer, there must be a synergy between them that is reflected in the result. In this case, the client's experience in Bogota companies that provide outsourcing services will be analyzed from an investigative research, with a qualitative approach based on real experiences.

Keywords: services, outsourcing, customer experience, customer satisfaction.

Introducción

Brindar una experiencia al cliente en las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing, debe ser uno de sus principales objetivos, dado que el cliente es la razón de existir de este tipo de servicios. Los Outsourcing o empresas de tercerización laboral deben orientar sus estrategias de negocio a brindar experiencias significativas a sus clientes, a cumplir sus expectativas y generar una relación comercial duradera y construida en cimientos basados en el cumplimiento de la promesa de valor y los acuerdos de niveles de servicio que se establecen al cerrar un contrato comercial.

Teniendo en cuenta que las empresas de outsourcing en Colombia según Invest in Bogotá (2020), contribuyen a la generación de empleos directos y han venido creciendo anualmente el 6%, demuestra que es un modelo de negocio que se proyecta a seguir creciendo y de ese mismo modo aumentan las expectativas de los clientes que desean pasar del modelo convencional de contratación de personal, al modelo de tercerizar sus procesos transversales.

Es por esta razón que se ve la importancia de hallar esa ruta de experiencia al cliente, que le permita a estas organizaciones de servicios, encontrar la manera de fidelizar a sus clientes, sin tener que agregar costos a sus esquemas de tarifas, para retenerlos a causa de las no conformidades o incumplimientos en la promesa de valor en el momento de ofrecer el servicio.

Definición del problema

Inicialmente, las empresas de hoy en día no venden productos o servicios, venden experiencias a sus clientes, es decir, después de recibirlo genera expectativas de tomar más atención y que se cumplan las promesas de valor que les hacen en el momento de la venta. Es por eso, que las compañías deben estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y en total apertura al cambio en lo que se refiere a la relación con el cliente.

Sin embargo, las organizaciones que prestan servicios de outsourcing o tercerización laboral deben estar atentas a estos cambios frente a lo que el cliente necesita, dado que ellos son la razón de ser de estos modelos de negocio y esperan propuestas innovadoras, soluciones que ayuden en sus procesos de mejora continua, un aliado estratégico con experiencia y especializado en los procesos de apoyo a la actividad principal de la empresa.

En otras palabras, las empresas que no estén dispuestas a cambiar sus estrategias de fidelización con sus clientes corren el riesgo de tener un cliente insatisfecho, que no recomiende el servicio y que no permanezca en el tiempo vinculado a la organización, es por esto, que surge la necesidad de investigar y desarrollar una ruta de excelencia de servicio que permita a las empresas que prestan servicios de outsourcing o tercerización, identificar aquellas oportunidades de mejora que le permitan ofrecer a sus clientes, experiencias gratificantes, ofrecer un servicio transparente y de confianza.

Además de buscar esa satisfacción del cliente, debe orientar a sus colaboradores hacia el servicio al cliente, por este motivo debe incluir dentro de sus planes de capacitación programas que ayudan a desarrollar y fortalecer esas habilidades de comunicación asertiva con el cliente, que enseñen a escuchar e identificar sus necesidades y de igual manera anticiparse a sus

expectativas poniéndose en sus zapatos, mediante talleres de ventas y estudio de casos reales, en pocas palabras involucrar al colaborador en la entrega del servicio exitoso al cliente.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias que deben establecer las empresas prestadoras de servicios tercerizados en Bogotá, para fidelizar a sus clientes por medio de experiencias de servicio?

Objetivos

Objetivo General.

Analizar la percepción del cliente que utiliza los servicios de Outsourcing o tercerización laboral, con el fin de brindar una verdadera experiencia al usuario en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos.

Establecer dentro de los planes de formación y capacitación para los colaboradores de empresas que prestan servicios de outsourcing, contenido orientado a la experiencia del cliente.

Exponer la ruta de experiencia del cliente frente a la prestación de servicios de empresas que outsourcing, desde que inicia el servicio, hasta que es implementado.

Determinar el ciclo de vida del cliente como un aspecto importante dentro la experiencia del cliente en empresas que prestan servicios de outsourcing.

Marco teórico.

El colaborador como parte de la experiencia del cliente

Para las empresas objeto de esta investigación, los colaboradores deben entender la importancia que tiene el cliente para la organización y hacer parte de su experiencia, esto se logra a través de la capacitación. La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos o activos, las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo (Dessler & Varela, 2017); la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2017, p. 331).

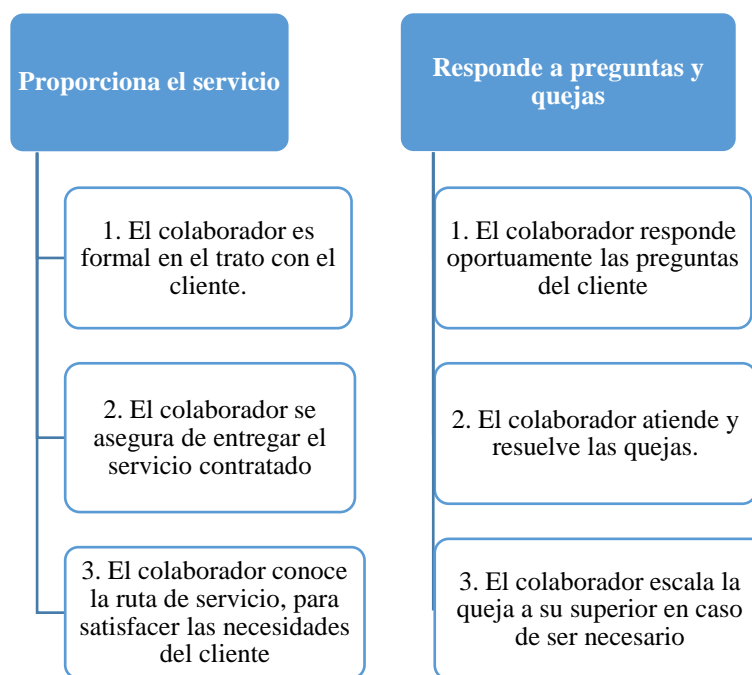
En otras palabras, uno de los objetivos de administrar los recursos humanos en este estudio, es la capacitación de los colaboradores en temas de servicio, que permita mejorar la experiencia del cliente por medio de programas de formación que vayan direccionados a satisfacer las necesidades de los clientes. Según Jochen (2015), detrás de la mayoría de las empresas de servicios exitosas de la actualidad hay un firme compromiso por administrar los recursos humanos –RH- de manera efectiva, lo cual incluye reclutamiento, selección, capacitación, motivación y conservación de los empleados.

Este contenido puede surgir de las respuestas de los clientes en las encuestas de servicios, donde se evidencian oportunidades de mejora a trabajar y fortalezas que mantener o de experiencias que sirvan como casos de estudio durante los procesos de formación, el objetivo es llevar a los colaboradores a realizar de la mejor manera su trabajo. En efecto, se propone que los planes de capacitación se basen en la filosofía de Walt Disney: “hagas lo que hagas, hazlo bien. Hazlo tan bien que cuando la gente te vea hacerlo quiera volver y verte hacerlo de nuevo, y querrán traer a otros y mostrarles lo bien que lo haces”.

Los colaboradores deben estar empoderados y buscar satisfacer los clientes, a través de una entrega de soluciones eficientes y en los tiempos esperados, proponer a la compañía estrategias que mantengan felices a los clientes durante la relación comercial y no desviar los recursos económicos en tratar de resolver quejas y reclamos sin buscar la raíz del problema, sin embargo, se deben generar planes de acción donde se estudie la queja, se implemente una solución transversal y no individual que prevengan una futura reclamación.

Para Gómez-Mejía (2016), el objetivo genérico de mejorar el servicio al cliente proporciona un punto de partida que puede desagregarse en dimensiones (aspectos específicos del rendimiento laboral) para las que se pueden desarrollar objetivos de comportamiento específicos.

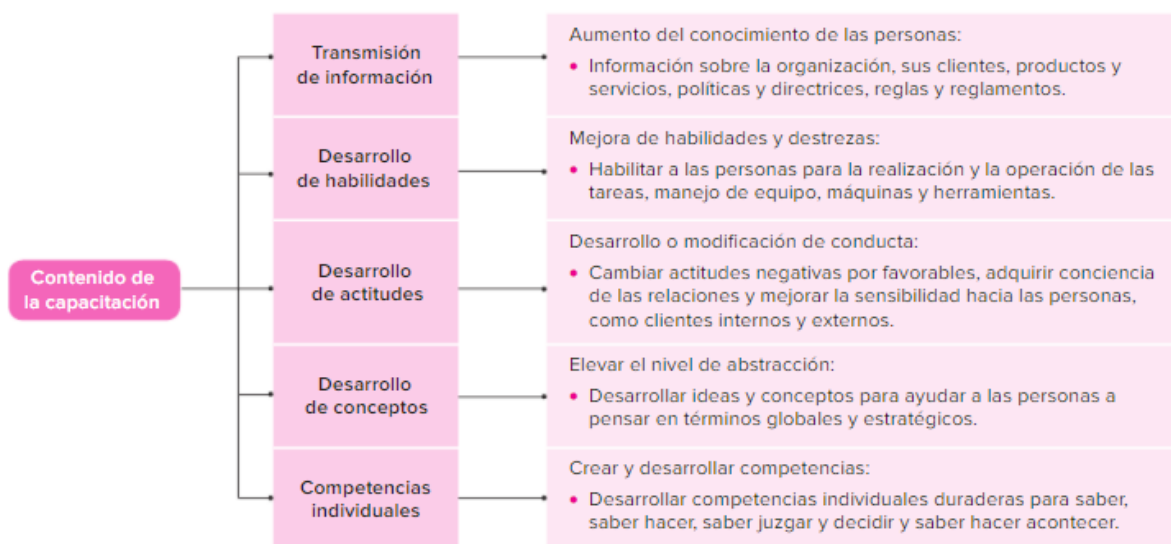
Ilustración 1. Objetivos de la capacitación (Gómez-Mejía, 2016).



Teniendo en cuenta estos conceptos, se puede observar que dentro de las organizaciones modernas ya se está incluyendo planes de formación objetivos de comportamiento, orientados exclusivamente en el cliente, dejando claro que debe saber el colaborador y lo que se espera de

él, después de recibir capacitación. Con el contenido de la capacitación se busca generar un cambio en los colaboradores y según), dicho programa de formación debe tener el siguiente contenido:

Ilustración 2. Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación (Chiavenato, 2017).



Para establecer cuál es la ruta de formación, las organizaciones que prestan servicios de outsourcing primero deben conocer qué espera el cliente al tener contacto con un representante de la organización, no necesariamente este debe ser del área comercial, quienes están totalmente orientados al cliente; puede ser la recepcionista, la persona que se encuentra dando ingreso a la oficina, quien ofrece algo de tomar, o cualquier miembro de la organización que tenga contacto con el cliente; pues se debe velar por cumplir el objetivo organizacional que es brindar al cliente una experiencia que satisfaga sus necesidades.

Como segundo paso el servicio, este debe ser prestado con calidez y asertividad; el tercer paso es la comunicación clara y precisa que le brinden al cliente: respuestas oportunas, personas que se pongan en los zapatos del cliente, que sientan sus dolores y proporcionen soluciones, esto se traduce a la comunicación verbal y no verbal que los colaboradores tienen con el cliente.

Cuando ya se ha concluido la capacitación, los colaboradores pueden presentar algún tipo de resistencia al cambio de conducta que se busca frente a la prestación del servicio, según P., S. (2017), la educación y la comunicación reducen la resistencia al cambio al ayudar a los empleados a entender la lógica del esfuerzo de cambio. Desde luego, esta técnica supone que gran parte de la resistencia se debe a falta de información o a una comunicación deficiente, por eso, el proceso de capacitación debe ser clara y fácil de entender por los colaboradores, para que vean en este su manual de instrucciones para atender cualquier situación que se presente con un cliente.

La experiencia del cliente en un servicio de Outsourcing.

Actualmente las empresas se enfocan en vender, lo que se traduce a grandes utilidades y crecimiento del margen bruto, pero no se percatan en ofrecer soluciones al cliente, que satisfagan sus necesidades en tiempo real, haciendo de su experiencia un dolor de cabeza.

Con esta investigación se pretende analizar la ruta que atraviesa el cliente desde la negociación de un servicio de tercerización, hasta la puesta en marcha. Para medir esta ruta se pueden utilizar diferentes herramientas que miden la trayectoria del servicio en diferentes industrias, dentro de las cuales encontramos el “Customer Journey Map” con el que podemos entender todas las interacciones que tiene el cliente al recibir el servicio, desde su misma perspectiva.

IBM Software, Thought Leadership, definen el Mapa de Viaje del Cliente como la descripción gráfica de los pasos que recorre el cliente ya sea para comprar, adquirir, utilizar un producto o servicio, comprar en línea, o combinación de las anteriores (White Paper, 2014).

Todo inicia cuando el cliente busca satisfacer una necesidad y se finaliza cuando la empresa de servicios de outsourcing cumple con estas expectativas; durante este proceso se

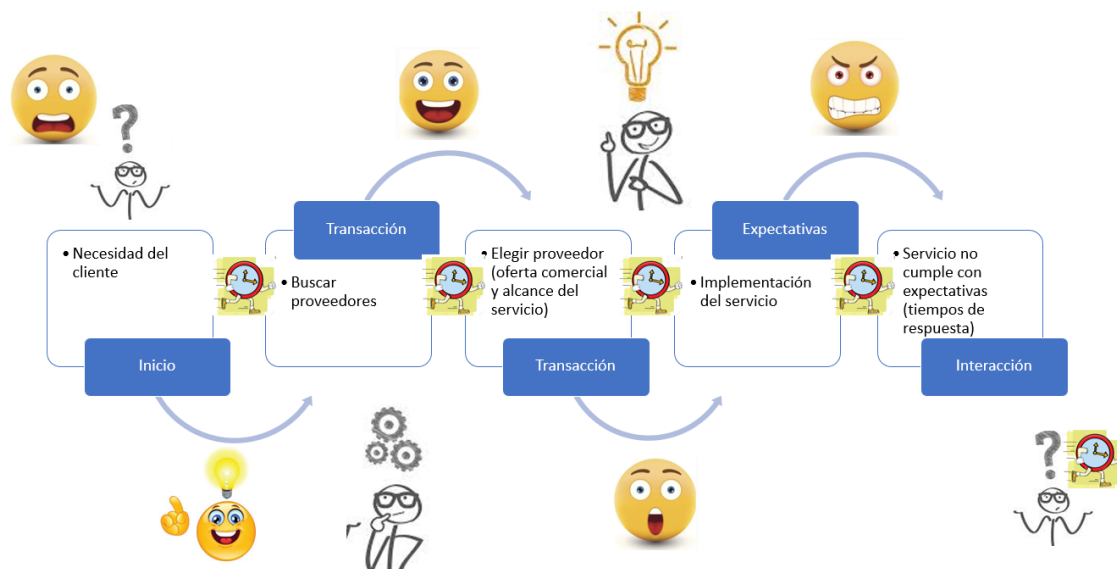
encuentra una línea de tiempo donde existen diferentes interacciones, el cliente intercambia, recibe o entrega información con el proveedor de servicios.

Por ejemplo, al iniciar la relación comercial entrega el insumo “necesidades” al proveedor, para que éste pueda elaborar una oferta comercial que las satisfaga, con un servicio especializado y a un precio determinado; esta entrega y recepción de información se puede hacer en forma verbal o escrita y es en este momento donde el cliente empieza a tener experiencias, evaluando el servicio que está recibiendo.

Por otro lado, también se pueden observar interacciones con el cliente de forma indirecta, por ejemplo escuchar un comentario de otra compañía que tiene contratados estos servicios, una noticia en radio o televisión, o como vemos en la actualidad por medio de las redes sociales se viraliza rápidamente alguna noticia positiva o negativa de una marca, dado que está al alcance de todos los usuarios poder hacer público su propia experiencia en escenarios como atención en una oficina, contacto telefónico o correo electrónico, presentación del personal, en fin, todos los aspectos que un cliente puede evaluar al tener una sola interacción con una compañía que presta servicios.

La Ruta de Servicio del Cliente no solamente tiene como objetivo construir un mapa con las interacciones del cliente, sino también evidenciar cuales son los dolores que le genera cada uno de los pasos que debe dar para obtener una respuesta por parte de la empresa prestadora del servicio.

Ilustración 3. Customer Journey Map- Empresas de servicios Outsourcing (Elaboración propia).



En la *Ilustración 3* se puede observar desde el punto de partida, el número de interacciones que tiene el cliente, únicamente en el proceso de negociación hasta la implementación del servicio. Los pasos en donde el tiempo de respuesta no es el esperado por el cliente, genera diferentes emociones durante esta línea de tiempo.

Visualmente es posible identificar cuales son las prioridades reales del cliente. Dentro de las necesidades que lo llevó a contratar un servicio de tercerización no solamente busca que un grupo de especialistas le atienda las necesidades de su negocio, buscan atención, eficiencia, rapidez, asertividad en los procesos ocultos del servicio, necesita percibir un valor agregado al servicio que podría prestarle otra compañía de Outsourcing. En este punto, las compañías deben entregar todos sus esfuerzos y recursos en minimizar estos cambios de emociones y experiencias negativas, utilizar estas oportunidades para formular estrategias de fidelización, entregándole lo que el quiere recibir del servicio.

Con este análisis se tiene el insumo para que las áreas encargadas de satisfacer las necesidades del cliente propongan soluciones, para lo cual los gerentes de 'Customer Experience' pueden aplicar los siguientes pasos de los modelos de decisiones:

Comprensión del problema, haciendo preguntas como: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?; la construcción de un modelo analítico basado en cifras que ayuden a la toma de decisiones, haciendo comparación de los resultados en diferentes situaciones y, por último, la búsqueda de una decisión acertada. En este paso, los gerentes deben tomar una decisión real basada en hechos y cifras, pues no pueden tomar decisiones bajo supuestos (Amaya, 2010).

Basado en lo anteriormente expuesto se decide cual es la solución que elimina de raíz el problema evidenciado y se realzan los ajustes dentro de la ruta de experiencia del cliente, encontrando que la mejora continua de los servicios nace del mismo cliente; esto sin darse cuenta que el cliente marca esa ruta cuando califica el servicio. Es aquí cuando las áreas estratégicas de las empresas deben ser capaces de ver los que otros no y aprovechar esos momentos para convertir una oportunidad de mejora, en un nivel de servicio excelente.

La fidelización y el ciclo de vida del cliente en empresas de outsourcing.

Dadas las condiciones que anteceden, las empresas de outsourcing tienen la necesidad de conocer qué pasa con sus clientes en el presente y proyectar como se verán en el futuro, teniendo en cuenta que las organizaciones no son estáticas, son dinámicas en el tiempo y evolucionan. Con referencia a lo anterior, con el plan de marketing relacional se busca incrementar el valor de la empresa a través del aumento del valor del cliente, velando por que se le puedan trasladar la disminución de costos por cliente y así aumentar las ventas; esto se puede lograr siempre y

cuando las organizaciones de servicios puedan fidelizarlos por medio de planes para sus clientes, lo que se vería reflejado en mayor volumen de ventas y en mejores clientes.

Ilustración 4. *Beneficios de un programa de fidelización* (García, 2016).



En ese mismo sentido, analizar el ciclo de vida de los clientes, es otra herramienta que ayuda a las empresas a tomar decisiones y que permite estar a la vanguardia de las necesidades del cliente y anticiparse a ofrecerle soluciones. La captación, es lograr que el cliente se interese en los servicios ofrecidos, las empresas de outsourcing venden sus servicios a través de diferentes medios, publicidad en la web, voz a voz y con el trabajo de campo de sus gerencias de ventas, quienes realizan el acercamiento con el cliente, escuchan sus necesidades y ofrecen soluciones atractivas.

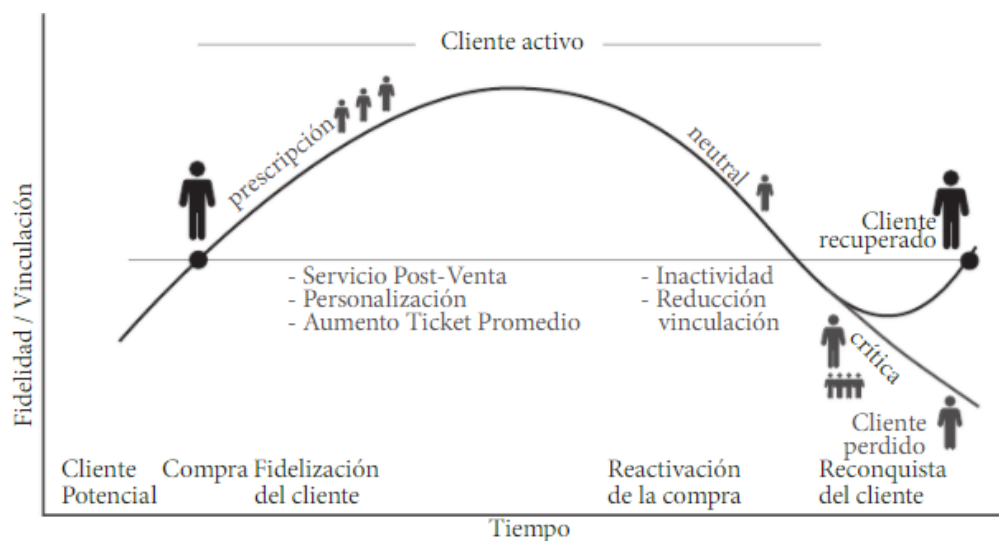
Así mismo la compra, se ve materializada con la aceptación de la propuesta comercial, se establecen los acuerdos de nivel de servicio como perfiles de las personas que prestaran los servicios, lugar, entregables, indicadores y demás acuerdos que las partes determinen convenientes. En este mismo orden y dirección, la fidelización del cliente es la etapa en donde se enamora al cliente por medio del servicio posventa, programas de fidelización y entra a jugar un papel vital en esta relación comercial el Coordinador de Servicios, quien es el representante de la

marca frente al cliente y quien tiene responsabilidad de velar por que se cumplan esos acuerdos de servicios establecidos en la compra, en este paso se debe mantener feliz al cliente.

Schnarch (2017, p. 110) define que: “Los programas de fidelización de clientes se basan en acciones comerciales y de comunicación sistemáticas y mantenidas a lo largo del tiempo, que añaden valor para ellos, dándoles más por su dinero, incentivándoles por su fidelidad a la marca, empresa o grupo de empresas y reforzándoles positivamente, no solo por su consumo sino también por su interés o en ocasiones por sus peticiones de información”

En relación con la última etapa, la pérdida del cliente y reconquista, es uno de los pasos más cruciales en donde puede estar un servicio de outsourcing, pues no sólo se corre el riesgo de perder el cliente, sino de que se convierta en un detractor de la marca por la mala experiencia que tuvo y reconquistarlo implica mayor esfuerzo por parte de la organización para subsanar los dolores que se han causado y convencerlo del cambio que se dará al servicio mediante planes de mejora que en realidad superen sus expectativas. En la siguiente gráfica se observa el ciclo completo y las variables que intervienen en él.

Ilustración 5. Ciclo de vida del cliente (Schnarch, 2017).



Ante la situación planteada, se puede observar como las empresas de Outsourcing deben ser competitivas en asuntos de servicio al cliente y lograr su fidelidad, basados en los nuevos comportamientos del consumidor y la reconocida frase el cliente tiene la razón, la competencia de estas compañías están alerta ante cualquier falla de su contendor, para ir tras el cliente y ofrecer sus servicios y crear estrategias que le permitan ser cada vez más competitivos (Castro, 2010). La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización (Castro, 2010).

Autores como Johnson y Scholes (1993), definen la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Johnson & Scholes, 1993).

Andrews (1977, p. 59), define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Conclusiones

Se logran establecer las estrategias que deben implementar las empresas prestadoras de servicios tercerizados en Bogotá, para entregar a sus clientes experiencias de servicio, basados en tres pilares fundamentales: El primero la capacitación del personal como base de la prestación de un servicio único, seguido del análisis de las necesidades y expectativas del cliente, finalizando con la implementación de estrategias de fidelización y estudio el ciclo de vida del cliente.

La capacitación ayuda a generar cambios en la conducta de los colaboradores siempre y cuando se complete el programa planteado para brindar una experiencia al cliente como: ampliación del conocimiento de las personas, perfeccionamiento de sus habilidades y destrezas, desarrollo o modificación de su conducta y brindar herramientas que permitan a las personas a pensar en términos de estrategia hacia el cliente.

Se estableció el programa de capacitación para los colaboradores nuevos o activos de empresas prestadores de servicios de Outsourcing, partiendo del conocimiento de las necesidades del cliente, luego con la prestación de un servicio cálido y por último mediante la comunicación asertiva, oportuna y precisa.

El perfil del cliente en empresas de outsourcing toma decisiones frente a los servicios recibidos, de acuerdo a la percepción que tenga de ellos respecto a tiempos de respuesta, eficiencia, calidad y oferta de valor, es por eso que parte de la estrategia de las empresas de outsourcing es el estudio de los momentos de verdad, midiendo las interacciones con el cliente y tomando decisiones sobre aquellas que puedan mejorar.

La satisfacción del cliente define hacia dónde va la compañía, por eso es importante entender sus dolores, ponerse en sus zapatos, anticiparse a sus necesidades por medio de estrategias que le permitan ser competitivo en el mercado actual.

Recomendaciones.

Se recomienda a las empresas que prestan servicios de Outsourcing BPO, que incluyan dentro de los perfiles de cargo personas que sean apasionadas por el servicio, estén orientadas al cliente, tengan buen relacionamiento y comunicación con sus interlocutores. Además, se recomienda prestar servicios con transparencia y responsabilidad, no deben comprometerse con tareas que no se van a poder cumplir y van a generar malestar al cliente.

En ese mismo sentido, los encargados de vender servicios de outsourcing deben ser claros en su promesa de valor, escuchar con atención las necesidades del cliente, incluir dentro de la propuesta comercial todo lo necesario para satisfacer completamente la necesidad del cliente.

Con referencia a lo anterior, se recomienda establecer planes de fidelización para los clientes, estas permiten establecer vínculos emocionales con ellos, ganar su confianza y mantener relaciones comerciales duraderas. Los clientes son el centro y razón de existir de las empresas en general, por eso deben ser escuchados, sus quejas y reclamos son oportunidades que ellos mismos brindan a las organizaciones, para mejorar en sus procesos.

Bibliografía

- Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. *Ecoe Ediciones* 2da edición página 5.
- Alcaide, J. (2015). Los 100 errores de la experiencia al cliente. *Esic Editorial*.
- Alet, J. (2004). Como Obtener Clientes leales y rentables: *Marketing Relacional*. 3.a ed. Planeta DeAgostini profesional y formación, S.L.
- Arciniegas, J. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. *Ecoe Ediciones*.
Página: 112. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=6470&pg=130>
- Cordova, T. (2019). Caracterización de la calidad de servicio y la capacitación del personal
- Ben, Schneider. (2004). Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. *Grupo editorial norma*.
- Cortés. K.C.M., Espíndola, M. G. M., & Cadena, M.M. D.S.R. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación en empresas del sector servicios.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) *McGraw-Hill Interamericana*. Página: 331. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5207&pg=346>
- Chiavenato, I. (2019). Gestão de pessoas: a novo papel das pessoas nas organizações. p. 295.
- Dessler, G & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos. (6a. ed.) *Pearson Educación*. Página: 154. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4874&pg=174>
- Fernandez, P. (2018). La Gestión del Marketing de Servicios. *Ediciones Granica S.A.*
- Jochen, C. (2015). Marketing de servicios. (7a. ed.) *Pearson Educación*. Página: BC280.
- Kim, C.W., & Mauborgn E. R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Grupo editorial norma
- Meyer, C. (2007) Comprendiendo la experiencia del cliente.

- Moon, H., Han, S., Chun, J., & Hong, S. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501–514.
- P., S. (2017). Fundamentos de administración. (10a. ed.) *Pearson Educación*. Página: IFC245.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4914&pg=267>
- Ingeborg, S., & Mühlmeier-Mentzel, A. (2016). ¿Qué conduce al éxito en el proceso de cambio desde la perspectiva del cliente? / ¿Qué es lo que conduce al éxito en el proceso de cambio desde la perspectiva del cliente?
- Rodríguez, J. (2019). Capital de intangibles. *Ecoe Ediciones*. Página: 52. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9194&pg=52>
- Segura-Vargas, M., Barragán Codina, J., & Alarcón, G. (2018). The Customer Service Pathway, an alternative started tool kit for service improvement and innovation
- Schnarch, A. (2017). Marketing de fidelización. (2a. ed.) *Ecoe Ediciones*. Página: 137.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5068&pg=152>
- Serna, H. (2020). Medición del valor del cliente
- Werther, W. (2014). Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano.