

**ESTUDIO DE CASO DESDE LA EXPERIENCIA DE EMPRESA, DEL SECTOR DEL
TRANSPORTE, EN EL CONTACT CENTER:
CRECIMIENTO, RETOS Y PROYECCIONES DE LA INDUSTRIA DE LOS CALL
CENTER EN COLOMBIA**

FREDY GIOVANNY SANABRIA CAMACHO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.**

2015

Contenido

Introducción	6
1 Planteamiento del problema.....	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Formulación del problema	10
2 Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3 Justificación	12
4 Marco teórico referencial	13
4.1 Marco teórico	13
4.1.1 Outsourcing.....	13
4.1.1.1 Motivos a favor de la tercerización.	14
4.1.1.2 Motivos en contra.	15
4.1.2 Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O).....	15
4.1.2.1 Clasificación de servicios.	16
4.1.2.1.1 BPO (Business Process Outsourcing).	16
4.1.2.1.2 ITO (Information Technology Outsourcing).....	17
4.1.2.1.3 KPO (Knowledge Process Outsourcing).....	17
4.1.2.2 Modalidades de BPO.	18

4.1.2.2.1	Offshoring.	18
4.1.2.2.2	Nearshoring.	19
4.1.2.3	Segmentos de servicio.	20
4.1.2.3.1	Contact Center.	20
4.1.2.3.2	Call Center.	22
4.1.2.3.3	Inconvenientes y ventajas.	22
4.1.2.4	Naturaleza del servicio.	24
4.1.3	Análisis del sector BPO en el mundo.	24
4.1.4	Inhouse.	27
4.1.5	Certificación de calidad.	27
4.1.5.1	Certificación ISO.	28
4.1.5.1.1	La norma ISO 9001.	28
4.1.5.1.2	Beneficios de la norma ISO 9001.	28
4.1.5.1.3	La norma ISO 27001.	29
4.1.5.2	Certificación COPC.	29
4.1.5.2.1	Beneficios.	29
4.1.6	Análisis del sector en Colombia.	30
4.1.6.1	Expansión geográfica del sector BPO&O en Colombia.	30
4.1.6.2	Segmentos de clientes atendidos.	31
4.1.7	El sector en Bogotá.	35

4.1.7.1	Empresas del sector en Bogotá.....	35
4.2	Marco conceptual.....	37
4.3	Marco referencial.....	38
4.3.1	Presentación general de la empresa.....	38
4.3.2	Estructura organizacional.....	40
4.3.3	Misión, visión y política integral.....	40
4.3.3.1	Misión.....	40
4.3.3.2	Visión.....	40
4.3.3.3	Política Integral.....	40
5	Metodología.....	42
5.1	Tipo de investigación.....	42
5.2	Fuentes de información.....	42
5.3	Etapas de la investigación.....	42
6	Recolección y análisis de información.....	44
6.1	Variables.....	44
6.1.1	Variables Internas.....	44
6.1.1.1	Evolución del contact center.....	44
6.1.1.1.1	Etapa de tercerización.....	44
6.1.1.1.2	Etapa Contact center inhouse (propio).....	45
6.1.1.2	Estructura y funcionamiento del contact center.....	46

6.1.1.2.1	Tratamiento de una llamada entrante.	48
6.1.1.3	Procesos y servicios del contact center.....	49
6.1.1.4	Objetivos del contact center	49
6.1.1.4.1	Objetivos contact center.	50
6.1.1.4.2	Objetivos adicionales.	50
6.1.2	Variables Externas.	51
6.1.2.1	Clientes.	51
6.1.2.2	Contratos.....	51
6.1.2.3	Proyecciones.....	51
6.2	Análisis de información	52
6.2.1	Costos.....	52
6.2.2	Indicadores.....	53
6.2.3	Fidelización de clientes.....	53
7	Conclusiones y recomendaciones	54
	Bibliografía	57

Introducción

Esta investigación monográfica se propone realizar una revisión sobre el crecimiento, retos y proyecciones del negocio de los Call Center, conocidos también como negocio de la tercerización, el cual se da cuando una empresa transfiere una determinada actividad a un tercero (SCHNEIDER, 2012). Igualmente, se busca conocer y analizar el impacto de este servicio en una empresa específica del sector del transporte que cuenta con más de quince años de experiencia en el mercado.

En Colombia, la industria de los Call Center ha demostrado un incremento paulatino y un crecimiento económico especialmente en el sector de servicios, aportando beneficios en los índices al PIB del país. Por esta razón interesa a esta investigación indagar las condiciones del negocio en términos de su historia, sus posibilidades y limitaciones en el contexto colombiano, sus condiciones de crecimiento, las economías donde geográficamente se ubica y los retos para su auge, tomando como referencia de análisis la empresa de estudio.

El documento se organiza en los siguientes capítulos: en el primero de ellos corresponde al planteamiento del problema donde hablara sobre los antecedentes del negocio a nivel internacional y nacional como marco histórico para comprender su surgimiento. Y se establecerá la formulación del problema. En el segundo y tercer capítulo, se establecerá el objetivo general y los objetivos específicos y se presentará la justificación del presente trabajo. El cuerpo del trabajo comprende el capítulo cuatro donde se abordará lo correspondiente al marco teórico referencial y conceptual, allí se explicarán los aspectos relacionados con las definiciones, clasificaciones y características de los servicios que puede generar un call center como acercamiento conceptual al tema. También se abordaran las condiciones de evolución de dichos

servicios, se identificarán potencialidades, limitaciones y retos de su desarrollo en Colombia. También se expondrá el caso de análisis de la empresa en estudio, dando a conocer su trayectoria dentro del servicio de los call center, cuales sus implicaciones, resultados alcanzados, beneficios y aspectos negativos, cuales son las proyecciones, entre otros. En el quinto capítulo se hará una descripción sobre la metodología a utilizar en la presente monografía. El capítulo sexto, contendrá la recolección y análisis de información. Y el último capítulo, se plasmaran las respectivas conclusiones y recomendaciones que se lograron obtener a lo largo de la investigación realizada.

1 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

A nivel mundial, el negocio de los contact center se origina en los años setenta por la necesidad de las grandes empresas de mantener una comunicación anticipada con sus clientes y proveedores. Es a partir de allí, donde se da mayor relevancia al concepto de calidad entre las empresas originando un factor que genera ventaja competitiva a quienes saben darle la importancia a este concepto. El pensamiento humano se hace estratégico dejando de lado las herramientas tangibles (maquinaria) haciendo al mundo más competitivo dando paso a los outsourcing que adquieren una mayor fuerza cada día. Durante los años 80 el concepto de servicio al cliente se convierte en la llave del éxito para las empresas de vanguardia (Juran, 2001).

De acuerdo a Michelli (2007), las actividades de atención a clientes fueron externalizadas en la mayoría de los casos por las empresas y es allí donde cobra fuerza los proveedores de outsourcing que se especializaron en el desarrollo integral del concepto de servicio y permitieron el crecimiento y difusión de esta industria, generando un mayor auge en los años 90. Este concepto de negocio de interactuar con los clientes se ha desarrollado de la mano con la tecnología de la información.

En Colombia, el sector de contact center y BPO en Colombia, desde el punto de vista de conceptos y herramientas reales, presentan una historia muy reciente con una línea de tiempo de 17 años. Para 1995 una de las primeras firmas internacionales (Indra) dio inicio a los primeros servicios de Outsourcing en Colombia.

A partir de 2008 por iniciativa del Gobierno Nacional y los gremios, se especificaron las industrias que se caracterizaron por contar con fortalezas competitivas y que contaban con el perfil para ser de clase mundial. Para el año 2010 donde se presentó el mayor flujo de inversión extranjera aparecieron las grandes empresas como Teleperformance (quien adquirió Teledatos), Convergys, Sutherland, Genpact, entre otras. De esta manera, se ratificó que los mayores inversionistas del país provenían de la India, Estados Unidos, Alemania, España, Francia y Argentina.

Otro aspecto que permitió la evolución del sector fue acabar con la brecha cultural que se tenía sobre la tercerización en la que se creía que se desmejoraba la calidad laboral. Este cambio permitió que se entendiera de una mejor manera el concepto de tercerización de procesos permitiendo a las empresas ser más competitivas y eficientes, creando un ambiente adecuado para el emprendimiento y la creación de empleo.

Es así como se ha dado el crecimiento del servicio de outsourcing y BPO durante 17 años de gestión, gracias a la dinámica que ha presentado el modelo de tercerización. Resaltando las fortalezas que el país ofrece, como ubicación geográfica privilegiada y el perfil del recurso humano que enfoca en un adecuado servicio al cliente, siendo un aspecto que lo destaca frente a la competencia. (HIGUERA, 2012)

La palabra BPO es reciente en Colombia, se formalizó en el primer gobierno del presidente Alvaro Uribe Velez, cuando se dio énfasis en el vocablo con los sectores de clase mundial.

Con esta garantía globalizada para el mejoramiento de los procesos muchas empresas en Colombia, interesadas en la utilización de estos servicios, encontraron opciones en el mercado de los Call Center para sustituir el desarrollo de sus procesos internos de manera eficiente y

económicamente favorable. Es así como se encuentran empresas de BPO muy reconocidas en la ciudad de Bogotá como: Multienlace (Hoy ALLUS), Atento Colombia, Sitel, Teledatos, Digitex, entre otras y que han permitido generar una ventaja competitiva a las empresas que usan la tercerización como medio para el mejoramiento de los procesos y de la calidad al cliente. Sin embargo, en algunos casos los resultados financieros y presupuestales no dejan los mejores panoramas para las empresas que los contratan.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo al planteamiento anterior se puede formular el siguiente interrogante:
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener el Call Center propio o tercerizado?.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar las ventajas y desventajas de tener el Call Center propio o tercerizado. Caso empresa de transporte en Bogotá.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los diferentes conceptos y modalidades por medio de las cuales se ha dado a conocer el servicio de la tercerización en Colombia, específicamente el call center y los contac center.
- Revisar los impactos de la tercerización en la economía de Colombia y los beneficios que ofrecen a las empresas de diferentes sectores económicos en la ciudad de Bogotá.
- Analizar el caso específico de la empresa en estudio, permitiendo describir las ventajas y desventajas de los servicios de tercerización.

3 Justificación

El auge de los Call center en la economía colombiana, empieza a ser un tema de interés por sus enormes potencialidades como industria tecnológica, y por su rápido crecimiento. Sin embargo, el reconocimiento de las habilidades de cualquier industria debería pasar por un juicioso análisis de elementos estructurales y funcionales que permitan una mayor comprensión del tema y de sus proyecciones, de tal manera, que las decisiones gerenciales sean las más acertadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos así como el de la planeación estratégica de las empresas que se enfocan en el mejoramiento del servicio de sus clientes.

Para muchas personas, el término “líneas de servicio al cliente” puede ser de uso común, pero generalmente se desconocen todas las implicaciones de su funcionamiento y de sus alcances, los cuales se mueven en un inmenso océano de información y tecnología.

El reconocimiento de las condiciones que dieron origen a su surgimiento, las formas cómo ha evolucionado y las proyecciones pueden ser elementos importantes de análisis académico y también pueden llegar a ser un aspecto determinante en la toma de decisiones críticas para la Dirección de una empresa. Adicionalmente, la revisión bibliográfica y su análisis pueden aportar información relevante para personas interesadas en crear empresa utilizando los beneficios de las tecnologías y de la tercerización.

4 Marco teórico referencial

4.1 Marco teórico

En este capítulo se presentaran los diferentes conceptos e información relacionada con el servicio que se ofrece a través del Outsourcing y BPO en el mundo. Igualmente, se hará una descripción de los aspectos que se relacionan con este servicio haciendo énfasis en los Call Center y Contact Center, ya que son objetivo fundamental del presente trabajo. En este punto se presentan unos conceptos básicos para comprender la lógica de variables que componen y permiten el desarrollo de este servicio.

Finalmente, se presentará la actualidad del servicio de este sector en Colombia, como ha sido su evolución y crecimiento y que perspectivas se pueden plantear sobre su futuro.

4.1.1 Outsourcing

El outsourcing consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización. Outsourcing es la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado. (NAVARRO,

Los servicios de outsourcing cuentan con la capacidad de aumentar y mejorar los resultados de las empresas que acceden a la utilización de este tipo de negocio. Al optar por esta decisión los procesos de las empresas pueden alcanzar ventajas competitivas adicionales a las actuales, permitiendo que la dirección de la empresa asuma y diseñe retos estratégicos para el futuro de la organización esto es creando un ambiente laboral adecuado a la focalización, el emprendimiento y la generación de empleo calificado.

Los outsourcing o tercerización de procesos conllevan a un aporte social importante ya que permiten la creación de nuevas empresas que ofrecen oportunidades laborales a la población. Otra característica consiste en generar mayor valor agregado a los clientes y a los productos a través del rendimiento mejorado de los procesos que son transferidos a los outsourcing, mejorando los tiempos y reducción de costos.

Una tercerización requiere de un estudio detallado de los requerimientos de la empresa para determinar los procesos que son vitales para externalizar, y dependerá obviamente de la planeación estratégica de la empresa (Sieber, Josep, & Valentin, 2007). Según la autora Jackeline Chapman (2005) en su libro *Aprenda a externalizar*, existen razones válidas para la externalización tanto a favor como en contra para la empresa:

4.1.1.1 Motivos a favor de la tercerización.

- **No es su negocio clave:** Cada empresa toma sus decisiones sobre la manera como llevara sus productos a los clientes. Las actividades suplementarias no siempre generan beneficios y por el contrario ocasionan desgaste y pérdidas debido a los costes de la provisión de estos. Hay empresas que son especialistas en el desarrollo de estas actividades dejando a la organización y su equipo directivo concentrarse en lo que realmente son buenos.
- **Se deben reducir costes:** la tercerización normalmente ahorra dinero, además que es de conocimiento de los accionistas que este tipo de negocios reducen los costes de la empresa. La capacidad tecnológica con que cuentan los outsourcing ofrecen una ventaja sobre la empresa que los contrata, a través de los controles, indicadores, etc., generan cifras importantes para la toma de decisiones estratégicas.

- Mejoramiento de los servicios a la empresa y a los clientes: algunos procesos críticos de la empresa no se encuentran en la mejor posición para brindar el servicio que se requiere tanto al interior de la empresa como el que se ofrece a los clientes. Este enfoque lo tienen las empresas que se especializan en capacitación del talento humano y destinan mucho tiempo en este tipo de procesos, que para la empresa serían muy costosos.

4.1.1.2 Motivos en contra.

- El modelo del negocio no es rentable: cuando el principal objetivo de tercerizar es ahorrar dinero y el modelo de negocio no muestra este comportamiento se debe tomar la decisión de no continuar. Puede ocurrir que los costes por este proceso no sean los más rentables para la empresa perdiendo presupuesto y la verdadera importancia de un outsourcing.
- Se pierde el contacto directo con los clientes: puede que la contratación de un tercero ocasione la pérdida de contacto directo con los clientes. Esto puede ocasionar alguna molestia con los clientes, para ello es necesario establecer canales de retroalimentación para evitar el aislamiento con los clientes.

4.1.2 Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O)

Este concepto es una extensión de la palabra outsourcing con una mayor evolución. Es entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, que se fundamente en la subcontratación de procesos externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de outsourcing de manera permanente.

Es así, como se une a la empresa un participante más dentro de la cadena de valor este socio estratégico asume un rol de experto permitiendo al interior de la organización la adopción

de estrategias adecuadas, que cuentan con el apoyo de tecnología de punta y todo ello enfocada a una estrategia previamente diseñada en donde se caracterice la relación cliente-proveedor (Schneider, 2012).

De esta manera, “el modelo BPO se presenta como una posible opción con el objetivo primordial de reducción de costes” (Sieber et al., 2007: 21). Conforme a lo que menciona Sieber et al. (2007) se pueden considerar las siguientes áreas susceptibles de ser tercerizadas:

- Recursos Humanos: Se pueden mejorar procesos de nómina, selección de personal, capacitación y formación;
- Gestión de relación con clientes: en esta aspecto se involucran los procesos de atención tanto telefónico como personalizado de clientes, gestión de campañas, promociones, ventas, telemarketing;
- Finanzas y contabilidad: incluye el análisis y la planeación financiera o la gestión de tesorería y caja, gestión de órdenes de compra, facturas y recibos.

4.1.2.1 Clasificación de servicios.

El sector de BPO&O tiene una clasificación de tres tipos de servicios

4.1.2.1.1 BPO (Business Process Outsourcing).

También llamado tercerización de negocios que consiste en ceder uno o más procesos de negocios intensivos en el uso de las Tecnologías de la información a un proveedor externo que se encarga de administrar los procesos definidos basándose en métricas de medición. (ACDECC, 2012). Se tienen las siguientes clases:

- Procesos de front office: Prestación de servicio al cliente de manera directa. Incluye las actividades de contact center y call center.

- Procesos de Back Office: Incluye los procesos administrativos de la empresa. Dentro de los que se encuentran gestión de recursos humanos (nomina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, análisis de información y CRM.

4.1.2.1.2 ITO (Information Technology Outsourcing).

Es la tercerización de servicios de tecnología de la información, tales como: sistemas de información y plataformas tecnológicas. El tipo de negocio está estructurado en la modalidad de cobro por servicio.

4.1.2.1.3 KPO (Knowledge Process Outsourcing).

Corresponde a la tercerización de procesos de conocimiento, como servicios relacionados con la propiedad intelectual, investigación de negocios y servicios de ingeniería, entre otros.

La siguiente imagen muestra los diferentes servicios que componen los segmentos:

Imagen 1. Esquema general de los servicios de tercerización



Fuente: ACDECC - 2012

4.1.2.2 Modalidades de BPO.

Dentro del enfoque del BPO, se desprenden algunas modalidades con las que se ofrece y presta este tipo de servicio, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

4.1.2.2.1 Offshoring.

El termino hace referencia a la deslocalización de servicios empresariales en donde la prestación de estos servicios se hace desde un lugar externo del país en donde se encuentra el cliente (CEPAL, 2009). En la ejecución de este servicio interviene la tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC) esto permite superar las diferentes barreras de distancias geográficas entre la oferta y demanda de mano de obra que se presenta en algunas actividades (CEPAL, 2009).

Este mercado de servicios a distancia ha beneficiado a los países en desarrollo dado la creación de nuevos empleos que reciben mejores remuneraciones que otras opciones laborales en las que las personas cuentan con una calificación similar. Otros beneficios que se adquieren es el mejoramiento en las aptitudes de los trabajadores por medio de la formación en el trabajo y la capacitación en servicios específicos como herramientas tecnológicas y oportunidades de intercambios mundiales en estándares de gestión (CEPAL, 2009).

Imagen 2. Servicios de TI prestados a distancia

PRINCIPALES CATEGORIAS DE SERVICIOS DE TI Y SERVICIOS BASADOS EN TI QUE SE PRESTAN MEDIANTE OPERACIONES A DISTANCIA	
Servicios de tecnologías de la información	Desarrollo de software, prueba de aplicaciones, desarrollo de contenido, administración de infraestructura de TI y consultoría de TI.
Centros de contacto	Llamadas entrantes y salientes o interacción con clientes por otros medios, como conversaciones (chats) por Internet, fax y correo electrónico. Las principales funciones incluyen el telemarketing y el apoyo al cliente (también denominado FPO de voz).
Procesos de negocios	Ingreso y transcripción de datos. Procesos de negocios horizontales o servicios de gestión interna de las empresas (back-office): adquisiciones, logística, marketing y ventas (que no sean funciones de contacto), recursos humanos, y finanzas y contabilidad. Procesos de negocios verticales: servicios específicos para determinados sectores, como el procesamiento de reclamos y pagos de instituciones financieras, la administración de seguros de salud, el mantenimiento de redes de servicios de telecomunicaciones y la gestión de flujo de pasajeros de empresas aéreas.
Funciones analíticas que hacen un uso intensivo del conocimiento (KPO) o deslocalización	Investigación de propiedad intelectual, investigación de patrimonio accionario, finanzas y seguros, búsqueda, integración y administración de datos, extracción de datos y análisis, servicios de investigación e información de recursos humanos, ingeniería y diseño, servicios de animación y simulación, educación a distancia y publicaciones, investigación y desarrollo, y funciones verticales (servicios a los sectores médico y jurídico y a las industrias de biotecnología y farmacéutica).

Fuente: CEPAL - 2009

Se pueden identificar dos tipos de deslocalización en estos servicios a distancia:

- Deslocalización cautiva: se presenta en la misma organización. (CEPAL, 2009).
- Deslocalización outsourcing: aplica cuando la prestación del servicio los realiza un proveedor o empresa ajena a la misma organización (CEPAL, 2009).

El comportamiento del mercado de offshoring es bastante dinámico, donde la demanda y tasas de crecimiento son predecibles de manera positiva en los próximos años (CEPAL, 2009).

Los siguientes gráficos muestran dicho comportamiento y la demanda mundial actual:

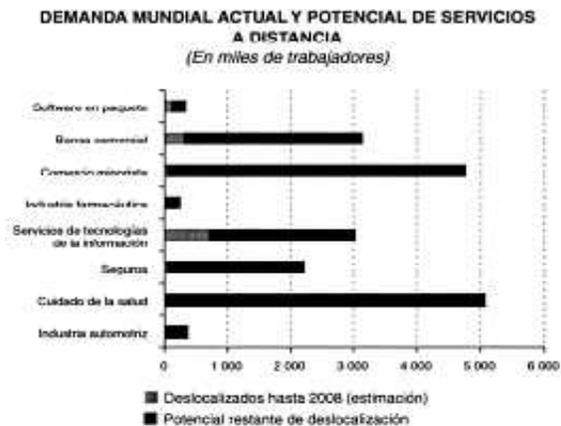
Grafica 1: Mercado mundial de servicios a distancia



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), "Estudios de competitividad en clusters de la economía china. Informe final" [en línea] http://www.economia.cl/1540/articulos-187159_recurso_1.pdf, 2007.

^a Estimaciones.

Grafica2: Demanda mundial de servicios a distancia



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de McKinsey Global Institute, "Interactive exhibit: Overview of global supply and demand of offshoring services" [en línea] <http://www.mckinsey.com/mgi/tp/offshoring/>, 2008.

4.1.2.2.2 Nearshoring.

Este servicio incluye los bienes y servicios que se importan de otros países cercanos diferentes a la empresa que lo solicita (Canals, 2006). Esto permite beneficiarse de reducción de costos al compartir cultura y el aprovechamiento de la ubicación geográfica y de zona horaria (CEPAL, 2009).

Imagen3: Producción internalizada y externalizada

PRODUCCIÓN INTERNALIZADA Y EXTERNALIZADA			
		Producción internalizada	Producción externalizada (outsourcing)
Lugar de producción	País de origen	La producción se realiza en la empresa en su país de origen.	La producción se realiza por un tercero, proveedor de servicios en el país de origen.
	Otro país	La producción se realiza en una filial de la empresa fuera de su país de origen (deslocalización intrafirma, en la misma empresa (<i>in house</i>) o deslocalización cautiva).	La producción se realiza por un tercero, proveedor en el extranjero. El proveedor puede ser una empresa local o una filial extranjera de otra empresa transnacional.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.04.II.D.33, 2004.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Boston Consulting Group (BCG), "Estudios de competitividad en clusters de la economía chilena. Informe final" [en línea] http://www.economia.cl/1540/articles-187159_recurso_1.pdf, 2007; Mario Castillo, "La industria global de servicios: oportunidades para Chile", *Globalización económica: oportunidades y desafíos para Chile*, Jorge Leiva y Mario Castillo (eds.), Santiago de Chile, Chile 21/Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), 2008; Evalúeserve, "The next big opportunity – moving up the value chain – from BPO to KPO" [en línea] <http://kpo.evalúeserve.com/KPO/BPO-to-KPO-Shift.aspx>, 2004 y Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), *Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: el giro hacia los servicios* (UNCTAD/WIR/2004), Nueva York. Publicación de las Naciones Unidas, Nº de venta: S.04.II.D.33, 2004.

4.1.2.3 Segmentos de servicio.

De acuerdo a las modalidades de BPO&O descritas anteriormente se pueden identificar unos segmentos u opciones de servicio que son las más reconocidas y que se abordarán de una manera más detallada.

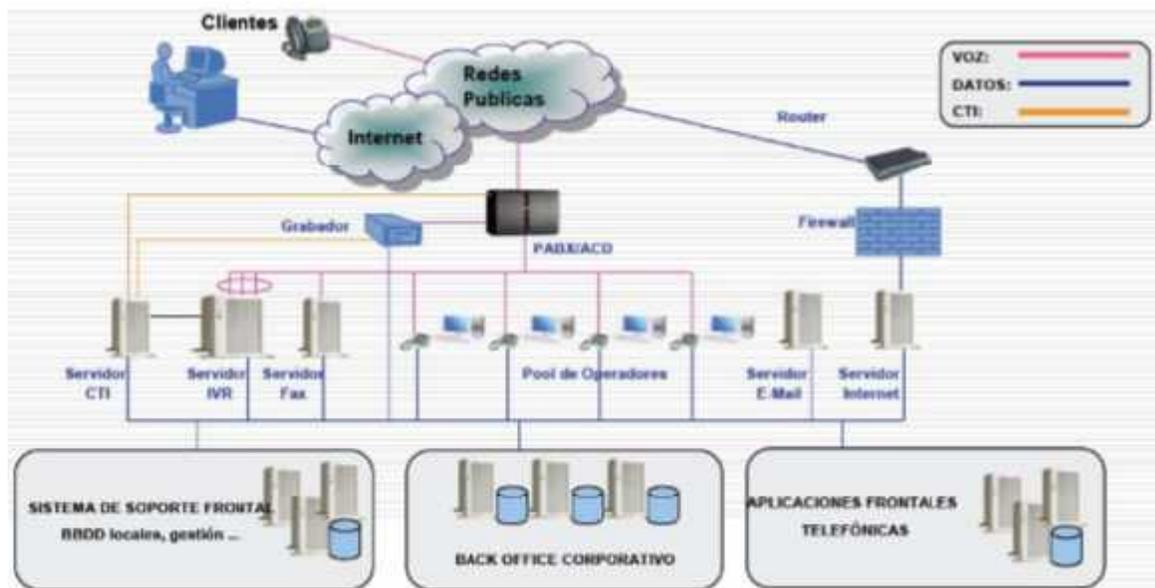
4.1.2.3.1 Contact Center.

Este sector brinda servicios de relación con clientes mediante la utilización de canales tales como fax, e-mails, chat, redes sociales, entre otros (Rangel, 2010).

Cuentan con un conjunto de herramientas que favorecen la integración de las tecnologías de la información y comunicaciones. Lo anterior, permite atención personalizada, acceso rápido a los sistemas de información, que conllevan a la interacción con los clientes.

La siguiente imagen muestra un esquema básico de la integración infraestructura tecnológica, informática y de comunicaciones para el funcionamiento de un contact center:

Imagen 4: Esquema de integración tecnológica y de telecomunicaciones



Fuente: Marcos y Malpica (2007)

Los contact center se caracterizan por gestionar de forma eficiente los negocios, maximizan los recursos, reducen los costos de los procesos aumentando los beneficios (venta cruzada) ofreciendo un mayor acercamiento con los clientes de la empresa. La resultante de esta nueva definición de los procesos permite aumentar la productividad y presentar un mejor panorama empresarial con una mejor estructura que mostrar en el mercado.

Esta definición de los procesos no solo beneficia a los clientes externos de la empresa sino que permite acercar a los clientes internos y proveedores a esta nueva estrategia.

La misión básica de los contact center, es conseguir que los clientes alcancen la mayor productividad posible en sus negocios por medio del servicio que se les ofrece. Consiguiendo que mejoren los índices de satisfacción y que la relación con sus clientes sea perdurable en el tiempo, cercana y confiable. El resultado obtenido se evidencia al tener clientes que se sienten importantes y escuchados por la empresa y se sienten satisfechos con los servicios ofrecidos y que están acompañados de valor agregado.

4.1.2.3.2 *Call Center.*

Es un servicio ofrecido por proveedores a las empresas, en el cual su actividad se fundamenta en la interacción de la voz con los clientes a través de un sistema telefónico y un sistema de información, de esta combinación surge un intercambio de información (Rangel, 2010). Las actividades que se ejecutan cumplen con el propósito fundamental de asesorar y suministrar información a través de la generación o recepción de llamadas telefónicas con clientes, proveedores y usuarios de determinados servicios o productos. Entre ellos, consulta de productos y servicios, recepción de quejas y solicitudes, suministro de información básica (teléfonos, direcciones, etc.), atención de pedidos, gestión de cobranza, entre otras actividades (Montarce, 2011).

4.1.2.3.3 *Inconvenientes y ventajas.*

4.1.2.3.3.1 *Inconvenientes.*

Las empresas que incursionan en este servicio encuentran algunos desacuerdos y síntomas de desconfianza en una primera instancia por el manejo de confidencialidad de la información de sus clientes. Por otro lado, la entrega y exposición de los productos de la empresa pueden llegar a filtrarse de manera fraudulenta y pueden encontrar altos costos por el servicio. Es necesario establecer los controles financieros y contractuales para que este proceso no se convierta en un gasto bastante alto. (CNN, 2014). Estas son preocupaciones lógicas generales de los directivos de las empresas y al interior de las áreas podemos encontrar otras adicionales, tales como:

- Procesos de selección: Al inicio, el área de gestión humana no está preparada para realizar un proceso de selección con los perfiles requeridos con la probabilidad de cometer errores en la selección. (CNN, 2014).

- Departamento de apoyo: algunas áreas son importantes para la implementación de un call center como el área de Tecnología, de la cual se requiere personal calificado para la administración de la central telefónica, bases de datos, IVR, entre otros.
- Plataforma call center: el software especializado que se requiere demandan una inversión bastante alta, que en algunos casos no se aprovecha todos los beneficios. (CCN, 2014).
- Monitoreo de llamadas: no se cuenta con una estructura especializada en el monitoreo de llamadas, ni los estándares adecuados de calidad para medir los resultados del call center.

4.1.2.3.3.2 *Ventajas.*

Los inconvenientes mencionados anteriormente, han mostrado que se pueden mejorar y ajustar a través del uso de los servicios de terceros. Para lo cual podemos encontrar las siguientes ventajas por procesos:

- Procesos de selección: especialización de la selección de acuerdo al tipo de campaña (servicio que se ejecuta conforme al contrato acordado con el cliente contratante), se realiza una selección bajo un modelo de competencias.
- Nómina: todo el monto de nómina con la carga prestacional y adicionales es asumido por el tercero lo que alivia este rubro en los estados financieros de la empresa.
- Departamentos de apoyo: Los diferentes departamentos del proveedor financiero, tecnología, proyectos, entre otros trabajan todos para el área de operaciones del centro de contactos. A la vez que existe personal calificación y con la suficiente experiencia para solucionar en tiempos cortos los inconvenientes que se presenten. El tiempo de fallas es un aspecto crítico al cual se le da la prioridad alta para superar y dar continuidad al servicio.

- Plataforma de contact center: los avances tecnológicos y de software son muy presentados por los call center, haciendo de ello una ventaja competitiva que para las empresas contratantes se convierten en un beneficio más para sus clientes.
- Estructura de monitoreo y capacitación: los call center dedican bastante tiempo para evaluar y medir la calidad de los servicios, verificar que los procesos de la empresa que los contrata se cumplan, retroalimentación y formación continua para corregir a tiempo las fallas en los procesos.

4.1.2.4 Naturaleza del servicio.

La clasificación de los servicios ofrecidos, se determina de acuerdo a la naturaleza del negocio, es así que estos servicios se pueden identificar de la siguiente manera:

- Inbound: se caracterizan por la gestión de llamadas entrantes a través de plataformas tecnológicas, donde se incluyen los servicios de atención al cliente o recepción de quejas y solicitudes.
- Outbound: las llamadas se realizan a los clientes a través de una plataforma especializada se encuentran por ejemplo el telermecadeo, gestiones de cobranza.

4.1.3 Análisis del sector BPO en el mundo.

Este sector ha presentado un crecimiento bastante amplio, en especial en Latinoamérica, presentando en 2011 un movimiento de 407 millones de dólares esperando un crecimiento del 9% anual, llegando a duplicar su mercado al 2018 (Basile, 2012). Las empresas proveedoras de este servicio en el mundo han incursionado en diferentes mercados como el latinoamericano, con un enfoque bastante claro sobre la región. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Avaya: Es una empresa líder sistemas de comunicaciones empresariales. “líder en el mundo en sistemas de comunicaciones empresariales, la cual brinda comunicaciones

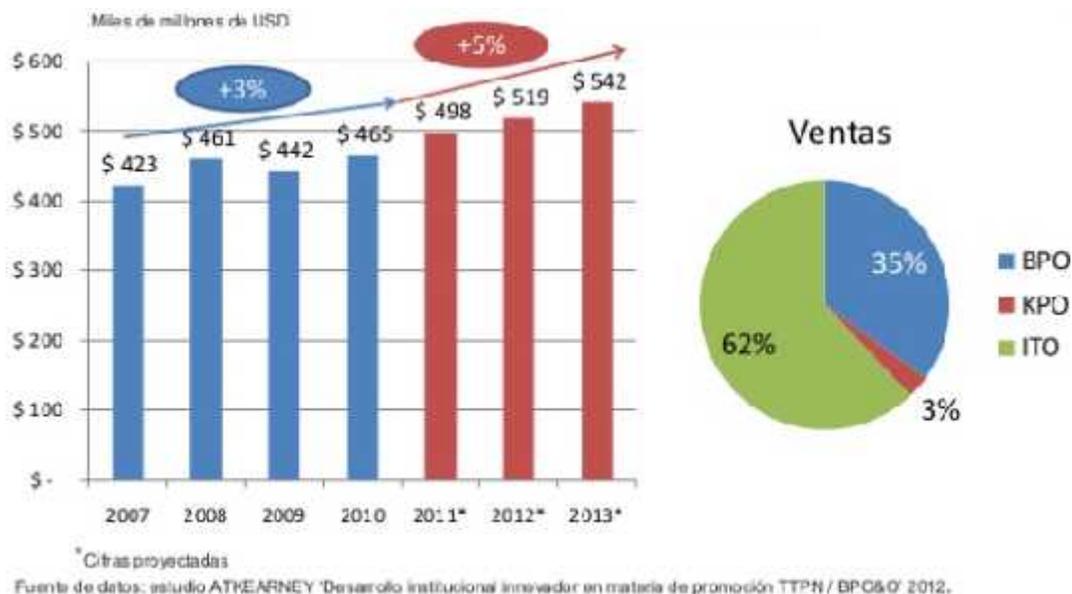
unificadas, centros de contacto, soluciones de datos y servicios relacionados, en forma directa y a través de sus socios de canal, a empresas y organizaciones líderes de todo el mundo.” (Avaya).

- Genesys: Empresa dedicada básicamente a brindar servicios de desarrollo de software, ofrece servicios de manejo de base de datos y servicios de Call Center, ubicada en Colombia y posicionada como empresa líder en el mercado. (Genesys).
- Transcom: Es una empresa con experiencia global, proporciona servicios de mantenimiento de clientes, ventas, soporte técnico y servicios de manejo de créditos a través de una extensa red de Contact Centers y agentes que trabajan desde la casa. Sus operaciones se radican en Europa, Norteamérica, Suramérica y el Norte de África, de esta manera ofrece servicios Nearshore y Offshore que facilita el desarrollo de los procesos de la compañía con sus clientes. (TRANSCOM).
- Teleperformance: Empresa de operaciones de Contact Center bilingüe, cuenta con presencia en 49 países, con 260 Contact Centers en funcionamiento. Actualmente en Latinoamérica se encuentra en Argentina, Chile y Brasil y Colombia. (TELEPERFORMANCE).
- IBM: Cuenta con más de 100 años de posicionamiento en el mercado mundial, ofrece servicios tecnológicos, desarrollo de software y de aplicaciones, con presencia en América latina y en el mundo. Sus soluciones de software y servicios de Contact Center radican principalmente en América Latina. (IBM).
- Sitel: es una compañía líder mundial en servicios de Gestión de Relaciones con el Cliente. Las soluciones globales de Sitel incluyen la adquisición de nuevos clientes, atención al cliente, soporte técnico y programas en social media. Las operaciones de

apoyo se realizan desde más de 108 contact center locales y centros de nearshore y offshore en 21 países de Norteamérica, Sudamérica, Europa, África y Asia Pacífico

También se destacan en el mercado local: TecnoVoz, con amplia presencia en el Cono Sur. Altitud, quien se dedica específicamente a la categoría de servicio outbound (Basile, 2012). El mercado global del BPO ha presentado un crecimiento global promedio del 3% anual y se estimó un crecimiento del 5%, según cifras de Procolombia (2015a).

Grafica 3: Crecimiento mercado global BPO



Según lo indica la revista virtual BPOSUR (2014), la empresa consultora Tholons presentó un informe de América Central y América del Sur sobre el crecimiento de los servicios de Outsourcing y BPO en la región. En dicho informe se muestra que estas regiones se mantienen firmes en su posicionamiento para ser las viables para el mercado del Outsourcing de América del Norte. Las capacidades de bilingüismo, la cercanía y afinidad cultural son ventajas que son muy bien aprovechadas por estas regiones. Se menciona en este informe que algunos ContactCenter en Managua Nicaragua (Sitel) y LimaPerú (Atento), están incursionando en el servicio de BPO para empresas importantes de la región.

Otro estudio realizado por KPMG muestra algunos logros alcanzados por la región en el servicio de BPO, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7,4%, para 2012-2017, que es casi similar a la proyectada para Asia Pacifico (sin incluir a Japón) del 8,1%. Se espera que la región Latinoamericana se convierta en líder mundial durante 2012-2017, que podrá alcanzar una tasa de crecimiento anual de 8,7%. (BPOSUR, 2014).

Para la región de América del Sur, según el FMI, el pronóstico de la economía de Uruguay es positivo para lo cual se estimó un crecimiento del 3% para 2013. En Perú, que es tradicionalmente una zona de BPO, la industria interna está en la búsqueda de ampliar la gama de servicios de Outsourcing para los próximos años, se incluye el desarrollo de software y tercerización de servicios de editoriales, grafico, animación y videojuegos.

4.1.4 Inhouse

En este sector de la tercerización las oportunidades de ofrecer los servicios son bastante amplias, permitiendo la apertura a diferentes escenarios o ambientes de trabajo. Ahora bien, se puede decir que es de gran aporte la experiencia adquirida por las empresas que incursionaron en la tercerización y que hoy en día se pueden dar la oportunidad de hacer su propio escenario, como es el caso de la empresa en estudio de este trabajo. Partiendo de ello, se cuenta con la modalidad de inhouse que corresponde a las empresas que desarrollan el servicio de call center o contact center al interior de la misma empresa, atendiendo a sus propios clientes empleando todos los recursos necesarios para el desarrollo de la misma. (CCN, 2014).

4.1.5 Certificación de calidad.

En esta capítulo se han presentado los conceptos generales del servicio de outsourcing, BPO e Inhouse así como las modalidades del servicio, ventajas y desventajas, clasificación, cifras del mercado y como diferenciar el servicio que se ofrece entre call center y contac center.

En los siguientes párrafos se pretende plasmar la importancia de conocer cómo se puede garantizar la calidad del servicio que ofrecen las empresas del sector e incluso las que lo hacen bajo la modalidad de inhouse. Para ello, se identificarán las entidades y sus normas que permiten a las empresas garantizar los niveles internacionales de calidad para la prestación de este servicio y su inclusión dependerá de una decisión organizacional.

Los estándares de calidad que aplican, se fundamentan en la seguridad de información y calidad de los servicios prestados. El objetivo es mejorar la confianza de los clientes asegurando que la gestión de los procesos se realice de manera eficiente y la administración de la información sea la más adecuada. (ACDECC, 2012).

Dentro de las entidades y normas más reconocidas podemos encontrar las siguientes:

4.1.5.1 Certificación ISO.

La organización ISO ha publicado una serie de normas ISO 9000, entre las que se destacan la ISO 9001, ISO 9002 y la ISO 9003, estas normas permiten establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las empresas. (Fontalvo y Vergara. 2010).

4.1.5.1.1 La norma ISO 9001.

Esta norma ha presentado varias versiones, la misma pretende demostrar que los servicios que se prestan son acordes a las demandas del mercado. De esta manera, se infunde confianza en los clientes al demostrar que se cuenta con un adecuado sistema de gestión de calidad. (Portafolio, 2012).

4.1.5.1.2 Beneficios de la norma ISO 9001.

Según Dearinf J en su artículo menciona los beneficios de implementar la norma ISO 9001:

- Proporciona disciplina al interior del sistema donde se esté implementando.

- Contiene las bases de un buen sistema de gestión de calidad, un brindar unos requisitos de calidad para el cliente y a la vez la capacidad de satisfacerlos. Garantiza que se cuenta con el talento humano, edificios, equipos, servicios capaces de cumplir con los requisitos de los clientes.
- Se establece como un programa de marketing con un reconocimiento de marca a nivel mundial ya que la norma es un referente internacional usado en más de 150 países.

4.1.5.1.3 La norma ISO 27001.

Es una norma estándar internacional certificable publicada en octubre de 2005, enfocada a la organización de la información. Es la única norma auditable que precisa los requisitos para un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Dentro de sus objetivos ayuda a proteger los activos de información generando confianza para las partes contratantes y sobre todo a los clientes. ACDECC, (2012)

4.1.5.2 Certificación COPC.

Las normas ISO son de carácter general que cualquier empresa puede implementar. Sin embargo, la norma COPC es específica para los contact center, que al igual que la ISO tiene un alcance internacional, la cual es usada por más de 35 países, en las que se caracterizan entidades de alto nivel de desempeño y exigencia. (Portafolio, 2012).

4.1.5.2.1 Beneficios.

Según, la norma COPC, (2012 versión 5.0) este modelo comprende un conjunto de prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y formación para operaciones de servicio centradas en el cliente, las cuales permiten obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- Aumentar los ingresos
- Reducir el costo de proveer un servicio excelente

La gestión de desempeño COPC, es usado en la actualidad en más de 1300 empresas en 60 países. Este reconocimiento de uso en el mundo es una garantía para las empresas ya que se ha logrado demostrar gracias a la reducción de costos, aumento de los ingresos, mejoramiento del servicio y de la calidad y el aumento en la satisfacción del cliente.

4.1.6 Análisis del sector en Colombia.

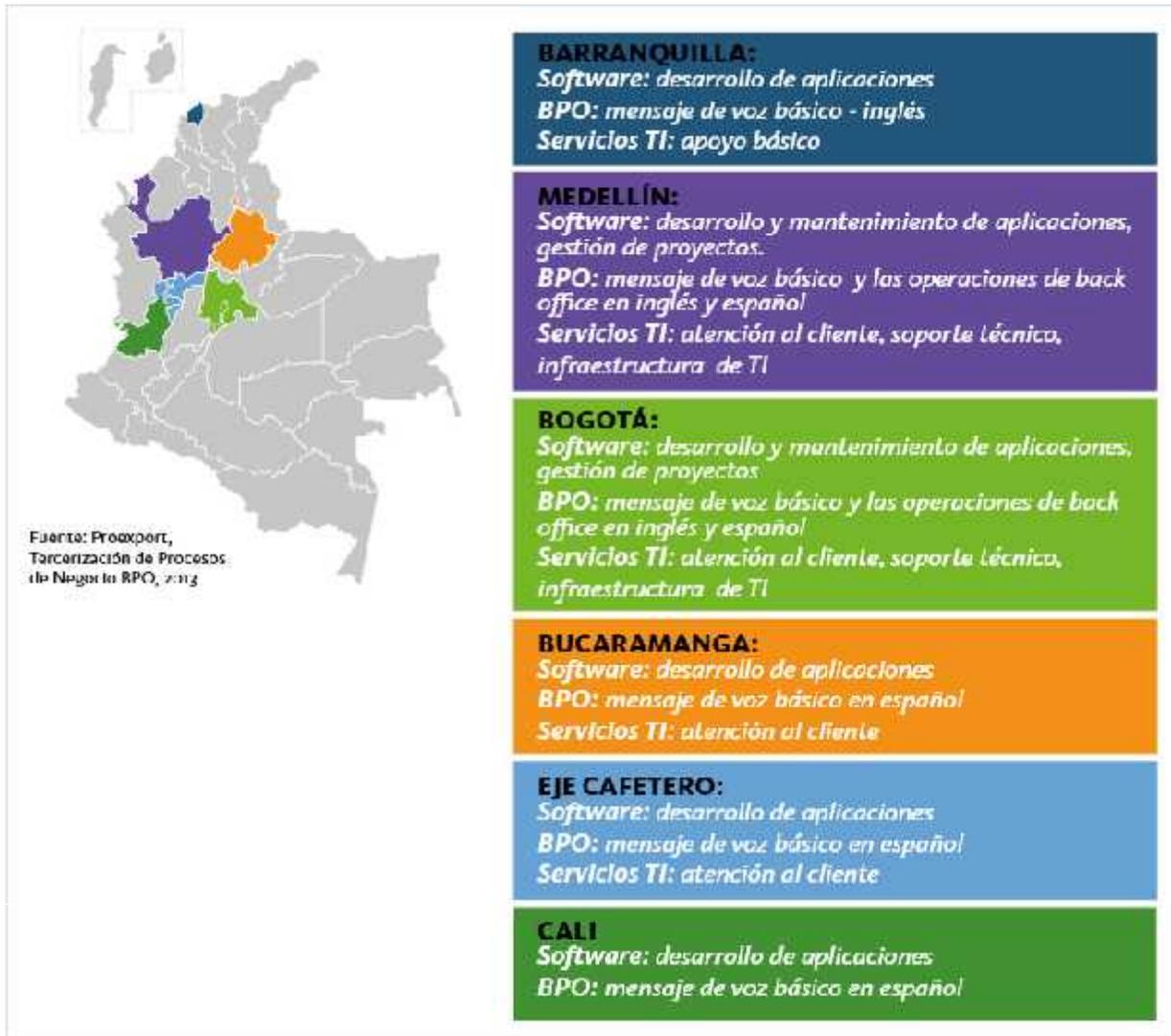
4.1.6.1 Expansión geográfica del sector BPO&O en Colombia.

En este servicio se han destacado las grandes y medianas empresas como impulsoras en el crecimiento e internacionalización del sector en el país. La participación económica es muy importante dado su dinamismo y los ingresos operacionales que generan.

Aunque estas empresas estaban concentradas en las ciudades más importantes del país (Bogotá, Cali y Medellín), el desarrollo de este sector ha permitido la ampliación geográfica a otras ciudades gracias a las oportunidades de crecimiento que se encuentran allí. Otros aspectos, que han dado la posibilidad a esta expansión es la disponibilidad de talento humano a costos competitivos, el desarrollo de las telecomunicaciones, y la ubicación geográfica. Dentro de las ciudades que se han convertido en atractivos de inversión a empresas locales y extranjeras están: Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Armenia y Pereira.

La siguiente imagen muestra la distribución geográfica y los servicios BPO ofrecidos en estas regiones de Colombia para el año 2013, (ACDECC, 2012):

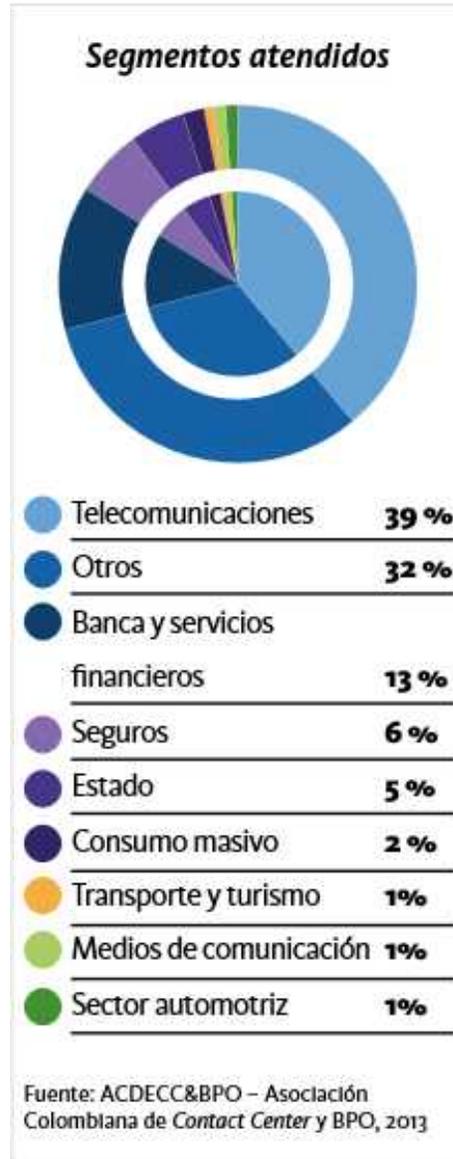
Imagen 5: Distribución geográfica servicios BPO en Colombia



4.1.6.2 Segmentos de clientes atendidos.

Dentro de los sectores de la economía en los que mayor participación se evidencia la tercerización se tiene los de telecomunicaciones y el sector financiero. (ACDECC, 2012)

Imagen 6: Segmentos atendidos actualmente



De acuerdo a la información de Procolombia (2015b) se muestra que según la balanza de pagos del Banco de la República, el sector de BPO tiene el 22% de participación de la inversión extranjera recibida por el país en los últimos cinco años. Esto representa US\$7.237 millones que a su vez han dejado un total 368.282 empleos lo que demuestra una vez más el fortalecimiento de esta industria en el país.

Como principal inversionista extranjero, se tiene a España que de acuerdo con información de FDI Markets, este país representa el 29,5% del total de empresas internacionales instaladas en el sector de BPO, le sigue Estados Unidos con el 21,48%, Francia con el 7,38%, Reino Unido con 6,04% y Argentina con 6,04%.

Por otro lado, Maria Claudia Lacouture, presidenta de ProColombia (2015b) menciona que “La inversión extranjera en el sector de BPO, Software y TI creció 28% en los últimos cinco años. Por gestión de ProColombia 80 nuevas iniciativas en BPO, Software y TI llegaron al país desde 2010 con negocios por US\$949 millones en los que según los empresarios estiman generar 53.433 empleos”. Colombia, además de tener fortalezas en servicios de call center, está generando productos más especializados gracias al profesionalismo de la fuerza laboral. “El capital humano del país está preparado para prestar servicios de E-Commerce, gestión de crédito, riesgo y recolección, helpdesk, backoffice y telemedicina, servicios de estudios de mercado y de ingeniería”

Los proyectos gestionados por ProColombia se instalaron en Antioquia, Atlántico, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

En un estudio realizado por la firma MVS-Tholonsse idéntico que el 71% de los inversionistas escogieron a Colombia llevados por la calidad y preparación de los profesionales del país, también por los incentivos y los costos favorables que el país ofrece.(BPOSUR, 2014).

El mercado de contact centers colombiano está creciendo a una tasa anual aproximada del 15%, alcanzando ingresos anuales de US\$ 845 millones en 2012. Se estima que alcanzará US\$2.3 mil millones en 2019. Además, el sector del outsourcing contribuyó con aproximadamente el 13% del total de los ingresos por servicios de exportaciones. (BPOSUR, 2014).

Según la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, en congreso realizado en 2013 se discutieron y analizaron estrategias para hacer frente a las condiciones locales de la industria, concluyendo que es indispensable expandirse más allá del tradicional servicio de BPO y así prevenir la saturación de la industria y ampliar las oportunidades en el mercado global. Esto permitió tomar conciencia a largo plazo del ciclo de vida del mercado de servicios de outsourcing y Colombia pudo asegurarse un crecimiento, lo que les proporcionó una mayor sostenibilidad para el sector de servicios locales. De hecho, ya hay signos concretos del sector de outsourcing del país en evolución hacia un modelo de entrega más madura. (BPOSUR, 2014).

Este sector en Colombia muestra que existen cuatro grupos de empresas en el mercado nacional del BPO&O que ofrecen servicios en diferentes grados de valor agregado y con exigencias de recurso humano diferenciado. Es decir, se pueden encontrar grupos de empresas interesados en contratar población vulnerable aprovechando las potencialidades de esta población. (ACDECC, 2012). Dichos grupos se describen a continuación:

- Grandes Corporaciones globales: con sede en Colombia, ofrecen servicios al mercado local y en otros países. requieren talento humano especializado en áreas de soporte en tecnologías de la información (helpdesk).
- Grandes empresas locales y multinacionales: ubicadas en Colombia, con la capacidad de atención del mercado local y penetración en otros mercados. Buscan universitarios en diferentes disciplinas como sistemas de información, financiera, contable, recursos humanos, ventas y servicio.
- Empresas de alta escalabilidad de empleo: presentan propuestas de valor básicas, buscan talento humano con perfil básico no universitario, atiende las áreas de ventas y servicio, aplican bachilleres tecnólogos y técnicos, personal proveniente del SENA.

- Mercado de ImpactSourcing: servicio con valor agregado bajo, pero con un alto impacto social, contrata personal en condiciones de vulnerabilidad, víctimas de conflicto armado, con discapacidad, población rural con bajas posibilidades de empleo o en situación de pobreza.

4.1.7 El sector en Bogotá.

Adicional al crecimiento del sector en Colombia, Bogotá cuenta con una gran calidad de recurso humano y una excelente infraestructura tecnológica permitiendo ser uno de los atractivos más elegidos para las operaciones de outsourcing.

Según información de BOGOTA HUMANA la ciudad cuenta actualmente con una población de 10 millones de habitantes, incluyendo el área metropolitana, esto permite la escalabilidad de cualquier operación de BPO o Contact Center. Por otro lado, la fuerza laboral de la ciudad es la más grande del país con cerca de 4 millones de habitantes, a los cuales se suman 100 mil nuevos egresados de educación superior. Esta población más el sofisticado nodo de telecomunicaciones que son de primera calidad permiten contar con los proveedores necesarios para establecer e implementar una operación de Call Center en tiempos relativamente cortos. Además, la ciudad ofrece incentivos fiscales a la inversión que se realiza en este sector, como los regímenes de Zona Franca Permanente y Especial con una tarifa preferencial del 15% de impuesto sobre la renta.

4.1.7.1 Empresas del sector en Bogotá

La siguiente tabla muestra las empresas extranjeras inversionistas en Bogotá para el sector de la tercerización:

Imagen 7: Empresas extranjeras inversionistas en Bogotá

Empresa	País	Observación
ACS	EE.UU.	Inició operaciones en Bogotá en el año 2007, actualmente emplea más de 1.200 agentes.
Allus	EE.UU.	Tiene 5.000 posiciones realizando operaciones de call center en Bogotá y UPO.
Atcato	España	Actualmente cuenta en Bogotá, con más de 4.600 posiciones y alrededor de 6.900 agentes y 3 sedes.
Avanza	España	Inició operaciones de contact center en Cota, municipio cercano a Bogotá, en 2009. Atiende el mercado local y clientes offshore en España y América Latina. Actualmente emplea más de 1.200 agentes.
Convergys	EE.UU.	Inició su operación de call center completamente bilingüe en 2010 y actualmente emplea a más de 1000 agentes, planea doblar su tamaño hacia el final de 2012.
Sitel	EE.UU.	En Bogotá tiene alrededor de 2.000 agentes dedicados a servir a más de 30 clientes corporativos desde su contact center en Bogotá.
Teleperformance	Francia	Adquirió recientemente al contact center local Teledatos. Actualmente la empresa emplea más de 7.000 agentes, atiende a usuarios en América Latina y España y opera en 5 idiomas.
Unisono	España	Abrió en el 2008, y hoy en día cuenta con 2 operaciones de call center en Bogotá con más de 1.100 posiciones.

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8: Empresas con centro de operaciones y con sede en Bogotá

Empresa	País	Observación
Citihank	EE.UU.	Desde Bogotá y con más de 800 agentes, presta servicios a clientes corporativos en 12 países de América Latina.
IBM	EE.UU.	Presta servicios de ventas y soporte para América Latina, a través de 250 profesionales localizados en Bogotá.
Hewlett Packard	EE.UU.	Cuenta en Bogotá con más de 300 agentes profesionales bilingües que prestan servicios de ventas y atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Imagen 9: Empresas inversionistas locales en Bogotá

Empresa	Observación
Bilateral	Con más de 400 agentes bilingües, esta empresa presta únicamente servicios en inglés a clientes en Estados Unidos.
Contact Center Americas	Con más de 4.000 agentes, este contact center en Bogotá recientemente obtuvo la certificación.
Millenium	Más de 800 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde su call center en Bogotá.
Outsourcing	Más de 1.400 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde su call center en Bogotá.
Interactivo	Con más de 1.500 agentes, este contact center en Bogotá atiende operaciones en Colombia y América Latina.

Fuente: Elaboración propia

4.2 *Marco conceptual*

Para ofrecer una mejor comprensión de la información de los siguientes párrafos se presentan a continuación algunos conceptos y terminología básica que se emplea en este tipo de servicios:

- Computer Telephony Integration, (sigla CTI -Integración teléfono-computador): se trata de la integración de software y hardware los cuales cuentan con una parametrización técnica que permiten el funcionamiento integral tanto de la telefonía como los computadores (Cleveland y Mayben, 1999). Con los avances tecnológicos la aplicación CTI ha podido avanzar en la administración de los diferentes medios de contacto (web, chat, e-mails, fax).
- Interactive Voice Response (Sigla IVR – Voz interactiva de respuesta): es un sistema telefónico que cuenta con parametrizaciones de automatización con la capacidad de recibir una llamada e interactuar con un ser humano por medio de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como “sí” o “no” o la digitación de números a través del teléfono. (JEREMY y STEVE. 2012).
- Llamada inbound (Llamada entrante): son las llamadas que ingresan al contact center para ser recibidas por el IVR o posteriormente por los representantes de atención al cliente.
- Llamada outbound (Llamada de salida): son las llamadas que se emiten estratégicamente para contactar a los clientes de acuerdo a los objetivos que se cada servicio.
- Resolución en primer contacto: es el porcentaje de transacciones procesadas en las cuales las consultas de los usuarios finales se resolvieron exitosamente.
- Nivel de servicio: es una medición que expresa el porcentaje de transacciones a las que se atienden en un periodo específico. Por ejemplo, para un call center, un nivel de servicio

80/30 especificaría que se atiende o atenderían un 80% de las llamadas dentro de los 30 segundos. (COPC, 2012).

- COPC (Customer Operations Performance Center): es el conjunto de prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñado para: mejorar la satisfacción de los clientes, aumentar los ingresos y reducir el costo de proveer un servicio excelente. (COPC, 2012).
- Calidad: es hacer las cosas correctamente en el primer intento. (Por ejemplo, brindar la respuesta correcta a una consulta, ingresar un pedido correctamente, y enviar el producto correcto a la dirección correcta). (COPC, 2012).
- Organización ISO: Organización internacional de estandarización conformada por los diferentes organismos de estandarización nacionales del mundo (FONTALVO Y VERGARA. 2010).
- Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (ACDECC): es una asociación de empresarios del sector de los contact center y BPO que tienen como objeto agrupar a las personas jurídicas y demás entidades que sean Call Center, Contact Centers, proveedores de hardware, software y servicios para los Call Centers, también a las personas jurídicas que tengan su propio Call Center o Contact Center. (ACDECC, 2012).

4.3 Marco referencial

4.3.1 Presentación general de la empresa

La empresa en estudio viene apoyada a través de una historia de marcas y compañías las cuales iniciaron con un horizonte visionario enfocado en el negocio del transporte en Colombia. Posteriormente, a mediados de 1974 las directivas de estas empresas se dieron a la tarea de

aprovechar la bonanza petrolera que presentaba Colombia, para lo cual fundaron una empresa filial la cual se dedicó al transporte de crudo en el país.

Posteriormente, gracias al fortalecimiento y posicionamiento de esta filial en Colombia y la visión para incursionar en otros negocios, en 1996 y por iniciativa de los propietarios y aprovechando de la experiencia, infraestructura y knowhow de esta compañía, se crea la empresa en estudio, la cual se orientó hacia los servicios de transporte más especializado, con el objetivo de atender el mercado de transporte de productos terminados y mercancías en general en la modalidad de paqueteo con cobertura nacional, regional y urbana. Gracias al respaldo financiero y los muy buenos resultados de servicio, se ubicó en muy poco tiempo como una de las empresas líderes del mercado en el transporte de mercancías.

Actualmente, la empresa en estudio cuenta con una plataforma tecnológica bastante robusta, un talento humano muy calificado, un eficiente sistema de gestión de la calidad y un enfoque empresarial por el mejoramiento continuo del servicio que le han permitido ser una empresa líder en la prestación de servicios logísticos especializándose en el transporte de mercancías y documentos.

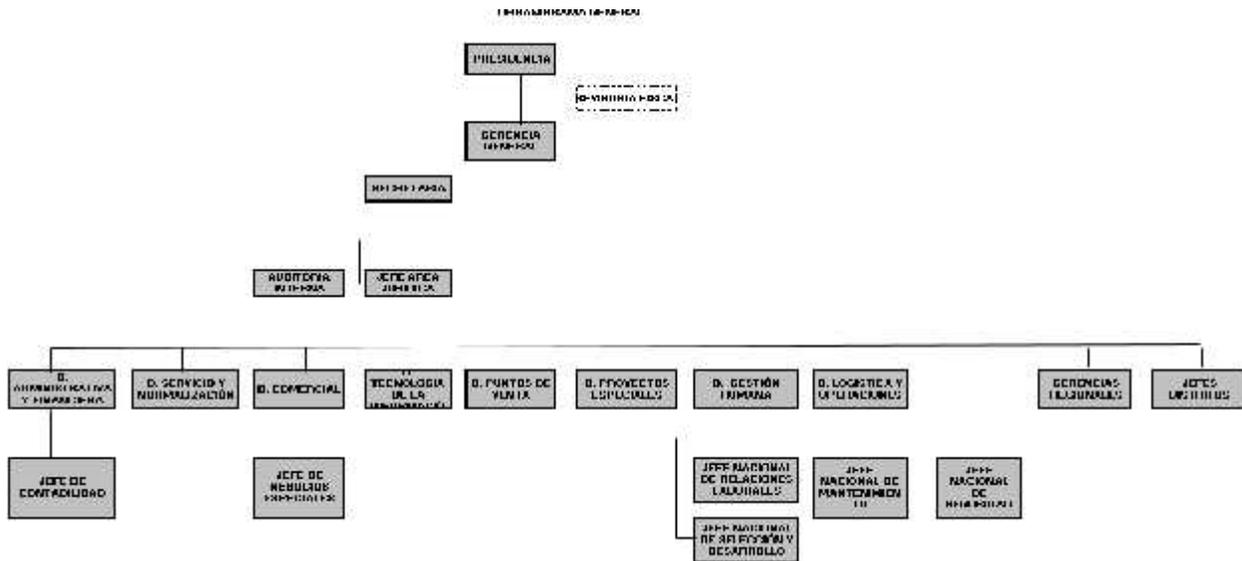
La red comercial y de operación de la empresa consta de nodos en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga, Manizales, Ibagué, Pasto, Sincelejo, Cúcuta, Neiva, Cartagena, Tunja.

Para el desarrollo del servicio la empresa cuenta con una flota de vehículos bastante robusta que le permite dar cubrimiento a los diferentes destinos que demanda los clientes en Colombia. Dicha flota cuenta con equipo de seguimiento satelital, comunicación celular o radio y con capacidades de cargue de 1, 3, 4 y 9 toneladas. Para la entrega de documentos del servicio

de mensajería la empresa cuenta con una red dimensionada de mensajeros motorizados especializados, distribuidos en todo el territorio nacional.

4.3.2 Estructura organizacional

Imagen 10: Organigrama empresa en estudio



Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Misión, visión y política integral.

4.3.3.1 Misión.

Satisfacemos las necesidades y expectativas de los clientes, en el manejo y transporte de documentos y mercancías a nivel nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo del país.

4.3.3.2 Visión.

En el 2017 seremos reconocidos por nuestro servicio como la mejor empresa del país en el manejo y transporte de documentos y mercancías.

4.3.3.3 Política Integral.

Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes, en el manejo y transporte de documentos y mercancías, con un equipo humano competente y motivado, orientado al servicio,

al mejoramiento continuo, a la prevención de lesiones, enfermedades y contaminación ambiental, en un ambiente de trabajo seguro, cumpliendo con los requisitos legales.

5 Metodología

5.1 Tipo de investigación

El trabajo se desarrolla realizando una investigación descriptiva profunda de los diferentes conceptos relacionados con los servicios de tercerización, permitiendo dar a entender la importancia de este sector en el crecimiento económico de un país y sobre el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece a diferentes tipos de clientes. Basado en la información de la investigación se pretende hacer un análisis de la empresa en estudio teniendo en cuenta los impactos de la tercerización para la empresa, describiendo sus inicios, desarrollo dentro de la empresa, actualidad y proyecciones.

5.2 Fuentes de información

La información cualitativa se realizará a través de fuentes de información primarias como reportes originados por entidades del sector (ACDECC) y fuentes de información secundarias tales como; artículos de revistas y periódicos, libros, documentos especializados en el sector con el fin de obtener evidencias teóricas que permitan sustentar el desarrollo del análisis de caso. Igualmente, se tendrá en cuenta la información de investigaciones y trabajos de grados de diferentes universidades.

5.3 Etapas de la investigación

Se contemplan en el presente trabajo el siguiente orden de etapas para el desarrollo del mismo:

Imagen 11. Fases etapas de investigación



Fuente: Elaboración propia

6 Recolección y análisis de información

6.1 Variables

El propósito de esta capítulo es realizar un análisis de variables que impactan la prestación del servicio del contact center de la empresa en estudio desde los enfoques de tercerización como un desarrollo propio, aclarando cuales fueron y serán las realidades del servicio experimentado y sus proyecciones dentro del marco de la calidad a un costo razonable.

6.1.1 Variables Internas.

6.1.1.1 Evolución del contact center.

El Contact Center de la empresa en estudio ha presentado dos etapas de desarrollo dentro de la organización lo que ha permitido fortalecer las condiciones de servicio ofrecido a los clientes tanto internos como externos.

6.1.1.1.1 Etapa de tercerización.

Comprende los primeros indicios y necesidades de la organización para mejorar el servicio de la empresa. Esto ocurre en el año 2006 donde se elige a una empresa reconocida del sector con el objetivo de responsabilizarse de fortalecer la línea de servicio al cliente de la organización. Este proyecto tuvo una duración de dos años de los cuales la empresa logro adquirir experiencia del sector como de su estructura funcional.

Dentro de los aspectos negativos por los cuales se cierra esta etapa del Contact Center se tienen los siguientes:

- **Resultados financieros:** los costos generados por la gestión del Contact Center eran demasiado altos respecto al volumen de unidades de medición y cobro (horas de conexión, llamadas atendidas) que presentaba la empresa.

- Todo genera costo: la rentabilidad del negocio disminuía cada vez que se requería una actividad adicional indispensable para mejorar los procesos de la empresa, sin embargo, los costos eran muy elevados y de difícil negociación.
- Apoyo estructural: Al ser una campaña que le genera baja rentabilidad a la empresa tercerizada, el apoyo estructural y de requerimientos se hace más complejo y de difícil cumplimiento creando conflictos de servicio y de negociación.

Sobre los aspectos positivos se pueden mencionar:

- Experiencia: Los procesos de desarrollo e implementación de contact center que se experimentaron permitieron tener un punto de partida para un traslado a un contact center propio, reduciendo los tiempos de puesta en marcha y de estabilización de los indicadores.
- Lineamientos claros: los protocolos y procedimientos establecidos de servicio y medición de indicadores presentaron una estructura ordenada y estricta, lo que permitió obtener una directriz respetada y de cumplimiento por las áreas de la empresa. Esto garantiza un mejoramiento continuo de los procesos.

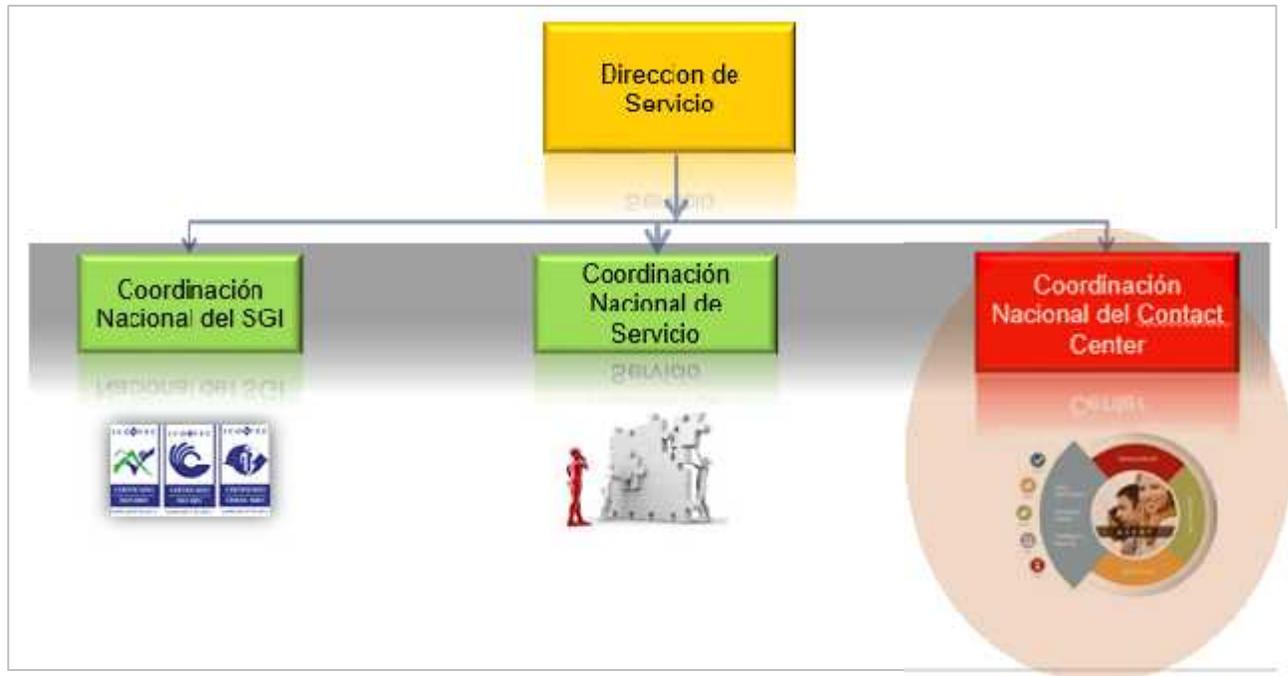
6.1.1.1.2 Etapa Contact center inhouse (propio).

Este escenario se presenta en el año 2008 una vez se toma la decisión por parte de la Dirección para implementar el contact center propio partiendo de la experiencia adquirida en la anterior etapa. A la fecha los resultados han venido en crecimiento continuo dejando la satisfacción a la empresa de un adecuado proceso de implementación y a la vez una mejora en la percepción de los clientes externos.

6.1.1.2 Estructura y funcionamiento del contact center

De acuerdo a la imagen 5 del organigrama de la empresa, actualmente el contact center tiene una dependencia de la Dirección de Servicio presentando el siguiente orden:

Imagen 12: Estructura Dirección de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Una vez ubicado dentro del organigrama de la empresa se puede mencionar el grado de importancia del Contact Center ya que el área de Calidad es la que mayor dedicación le ofrece al mejoramiento del servicio y cumplimiento de la oferta de valor para los clientes. Esto significa un alto grado de responsabilidad para la cadena de valor de los clientes.

En este orden de ideas es importante conocer el esquema tecnológico y humano con el cual el contact center de la empresa viene desarrollando y gestionando los procesos asignados a él. En la siguiente imagen se esquematiza este proceso:

Imagen 13: Esquema de estructural del Contact Center



Fuente: Elaboración propia

La estructura del Contact Center de la empresa, cuenta con una base robusta similar a la de empresas de servicios tercerizados. Cuenta con tres grupos de competencias con funciones muy bien definidas, dentro de ellos se tiene un **grupo estratégico** dedicado a la planeación y definición de estrategias tendientes al mejoramiento continuo y al desarrollo de nuevos servicios a través del contact center. Otro frente, corresponde al **grupo táctico**, quienes se encargan del seguimiento y control de indicadores y mejoramiento continuo del servicio. Y finalmente, un **grupo operativo** en el cual participan los asesores de servicio. Para este grupo de trabajo son diferentes las alternativas y estrategias que desarrollan las empresas de contact center para una eficiente ejecución del recurso humano y de rendimientos financieros. Bajo esta premisa la empresa adoptó e implementó un esquema de agentes virtuales los cuales gestionan el servicio de

contact center. Los beneficios de este esquema se evidencian en rendimiento financiero frente a la etapa de tercerización por la que pasó la empresa, mejorando la percepción del cliente en el servicio y aprovechamiento del recurso para la realización de nuevos servicios.

La estructura descrita anteriormente, cuenta con el apoyo de diferentes áreas de la empresa que son necesarias para el adecuado funcionamiento del servicio. Dentro de estos procesos se tienen: capacitación, formación, operativos, pagos de salarios, entre otros.

6.1.1.2.1 *Tratamiento de una llamada entrante.*

El esquema de una llamada en el contact center cuenta con un desarrollo tecnológico muy bien avanzado y a la vanguardia de otras empresas de Contact Center. La siguiente imagen permite visualizar dicha estructura:

Imagen 14: Estructura y tratamiento de un contacto en el Contact Center



Fuente: Elaboración propia

6.1.1.3 *Procesos y servicios del contact center.*

En la actualidad el Contact Center viene desarrollando la gestión de procesos operativos y administrativos los cuales se encuentran bien delimitados, definidos, controlados y enmarcados conforme a la norma de certificación de calidad ISO 9001 con la cuenta la empresa. Estos procesos se definen a continuación:

Imagen 15: Procesos Contact Center

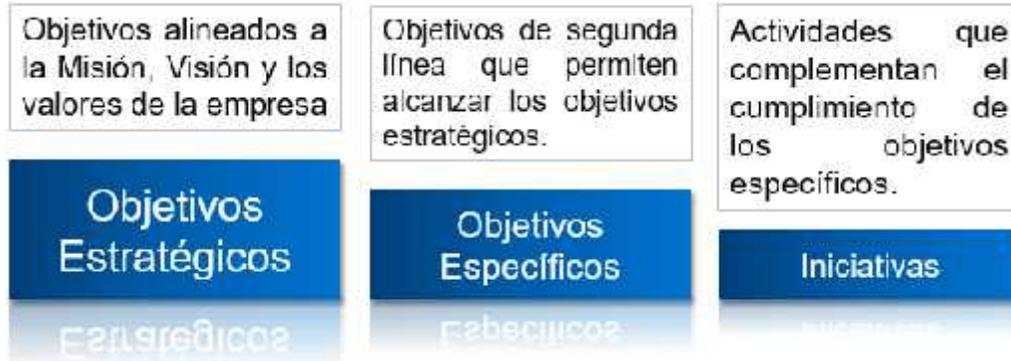


Fuente: Elaboración propia

6.1.1.4 *Objetivos del contact center*

La empresa cuenta con una planeación estratégica en la cual se traza la ruta para el cumplimiento de los objetivos retadores de la empresa. Para el acompañamiento de dicha planeación se diseñó, implementó y se puso en marcha la herramienta de Balance Score Card (BSC) con el propósito de: centralizar todos los indicadores de los diferentes procesos de la empresa, hacer seguimiento a los resultados de los indicadores establecidos, hacer la corrección oportuna de las cifras desviadas del objetivo y determinar si la ruta trazada para el cumplimiento de la planeación estratégica se está cumpliendo. En este orden de ideas, se tiene la siguiente estructura de objetivos:

Imagen 16: estructura de objetivos BSC



Fuente: Elaboración propia

Basado en la estructura de objetivos y los propios del contact center se tienen establecidos los siguientes:

6.1.1.4.1 *Objetivos contact center.*

Existe un objetivo específico el cual establece el cumplimiento de atención de un porcentaje de llamadas atendidas en un tiempo determinado, también conocido en el ámbito de los contact center como Nivel de Servicio. La definición para este objetivo es: Atender el 90% de las llamadas antes de 20 segundos.

Como segundo aspecto, se tiene definida una iniciativa que permite alcanzar el cumplimiento del objetivo específico anteriormente descrito. La definición de esta iniciativa es: Calificación integral del Contact Center. En ella se evalúan las variables de permiten la adecuada prestación del servicio a los clientes tales como: llamadas atendidas por asesor, tiempos de conversación, cierre en primer contacto, resultados de monitoreo de llamadas y gestión de salida de llamadas.

6.1.1.4.2 *Objetivos adicionales.*

La funcionalidad del Contact Center ha permitido desarrollar nuevos enfoques relacionados con el servicio, que de acuerdo a la teoría de la tercerización, a la madurez del servicio ofrecido a los clientes y a la experiencia adquirida con empresas del sector de contact

center, la organización ha apostado a la implementación de servicios outbound que requieren de un seguimiento estricto de objetivos de tiempo, de efectividades exigentes y de rendimiento financiero.

6.1.2 Variables Externas.

6.1.2.1 Clientes.

La tipología de clientes que se tiene como población objetivo en el Contact Center de la empresa, no se limita y por el contrario tiene una apertura a todo el público que se comunica a través de este medio de contacto. Dentro de la empresa se tienen definidos dos segmentos de clientes; el primero hace referencia a un segmento denominado “Clientes Ocasionales” que no tiene ningún acuerdo comercial con la empresa sin embargo, hace uso de los servicios de la empresa de manera ocasional. Y un segundo segmento de clientes llamado “Cliente Empresarial” que al contrario del anterior tiene definido unos acuerdos comerciales considerándolo así un cliente VIP.

6.1.2.2 Contratos.

El Contact Center tiene diferentes contratos que le permiten operar de manera eficiente cumpliendo con los lineamientos definidos desde su implementación. Para su adecuado funcionamiento se tienen establecidos contratos tecnológicos, de mantenimiento y de talento humano indirecto e indirecto.

6.1.2.3 Proyecciones.

Han sido varios los avances y objetivos alcanzados a través de este proceso que han beneficiado en diferentes aspectos a la organización. Los retos continúan y es así como tiene definido un lineamiento claro acerca de las actividades que desarrollara el contact center en los próximos años. Dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Fortalecer las campañas de outbound mejorando las condiciones técnicas y ampliar la capacidad de desarrollo de auditorías a los procesos de la empresa.
- Incursionar en la gestión de redes sociales para el incremento de la satisfacción de los clientes.

6.2 *Análisis de información*

Para realizar y presentar un análisis comparativo de las diferentes variables acerca del impacto del contact center tercerizado como propio para la empresa en estudio, se presenta a continuación los temas más relevantes que permitan un mejor entendimiento del impacto de este proceso.

6.2.1 *Costos.*

La primera fase de implementación del contact center se realizó a través de una empresa especializada en los procesos de tercerización. Esta primera etapa transcurrió durante cerca de cuatro años, tiempo durante el cual se adquirió el conocimiento y experiencia suficiente de este servicio. Durante este tiempo contractual se presentaron requerimientos de servicios adicionales afectando los costos inicialmente proyectados. De ellos, se lograron obtener algunos beneficios informativos de los clientes de la empresa, pero dado su prematuro desarrollo no se fortalecieron dejando de lado estos procesos adicionales. Esta etapa culmina con la reducción de procesos asignados a la empresa tercerizada dado los impactos negativos de indicadores y de costos.

Como consecuencia de lo anterior, los Directivos de la empresa toman la decisión de iniciar la segunda fase del contact center pero en esta etapa su implementación es propia. A la fecha la experiencia y conocimiento de la primera etapa permitieron alcanzar una estabilización del proceso y del servicio muy rápido y la reducción de costos se ha evidenciado considerablemente.

El comparativo de costos entre el contact center tercerizado versus el propio, ha dejado un ahorro a la empresa de cerca del 40% de facturación mensual que se realizaba a la empresa tercerizada. También los ajustes y utilización integral de recursos tecnológicos propios como de personal, han permitido mejorar estas condiciones financieras.

6.2.2 *Indicadores.*

Acercas de los resultados de indicadores genéricos de los contact center para los dos escenarios se tiene la siguiente tabla comparativa:

Cuadro 17: Tabla comparativa de resultado de indicadores

Indicador	Definición	Tercerizado	Propio
Nivel de servicio	Numero de llamacas atendidas antes de 20 segundos	85%	92%
Nivel de atencion	Cantidad de llamadas atendidas	93%	97%
Nivel de abandono	Cantidad de llamadas abandonadas	7%	3%
Tiempo de conversacion	Tiempo promedio en segundos que dura una llamada siendo atendida por un asesor	180	200

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 *Fidelización de clientes.*

Los índices de satisfacción de clientes comparativamente han venido mejorando moderadamente respecto a los periodos de tercerización. La percepción de los clientes de la empresa actualmente cuenta con estrategias de fidelización en las que intervienen diferentes áreas de la empresa favoreciendo dichos resultados. A diferencia de años anteriores y gracias a las mejoras del contact center propio como de la reducción de costos, la medición actual de la satisfacción de clientes se realiza periódicamente para tener control y seguimiento de los resultados arrojados permitiendo a la empresa implementar acciones de mejora de forma objetiva y oportuna, estas acciones se ven reflejadas en clientes satisfechos y fieles.

7 Conclusiones y recomendaciones

Es una realidad el gran potencial que ofrece el sector de los contact Center no solo a nivel mundial sino local, ya que la globalización ha permitido que este negocio sea muy fructífero en tan corto tiempo, como se presentó en capítulos anteriores, donde las tasas de crecimiento se mantienen incluso en la proyecciones realizadas por los especialistas. Este fenómeno, sin duda alguna, ha dejado beneficios para el país en lo que tienen que ver con la reducción de tasa de desempleo y brindar oportunidades de trabajo a diferentes grupos de población. Así mismo, este sector está ofreciendo la oportunidad de crear empresa gracias a las diferentes categorías y alternativas para prestar servicios de BPO y bajo sus diferentes segmentos, ya que en el mercado aunque se reconocen las grandes multinacionales también se puede encontrar pequeñas empresas que desde luego deben mostrar su formalidad del negocio a través de la inclusión a las agremiaciones del país (ACDECC, Cámara de Procesos Tercerizados y la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza COLCOB).

Definitivamente se pueden evidenciar los aspectos tanto negativos como positivos que otorga la tercerización de servicios. El mejoramiento que se alcanza en la satisfacción de los clientes es notable dado el grado de importancia que por obvias razones y de orientación ofrecen las empresas especializadas del sector. Para el cumplimiento de estos objetivos se destinan altos porcentajes de recursos, tales como humanos y financieros que comparados con los que destina la compañía dueña del proceso son muy inferiores, esto es un impacto alto en los resultados financieros de la compañía y más cuando no se cuenta con el mayor conocimiento y experiencia.

La experiencia que se adquiere al acudir e incursionar en los servicios de contact center generan a las empresas altos estándares de calidad y de servicio el cual se refleja en fidelidad de

los clientes de la empresa y en rendimientos financieros de la misma. Sin embargo, dicha experiencia debe ser muy bien capitalizada por las directivas de la empresa cuando los análisis financieros de viabilidad de la tercerización de servicios no presentan el mejor panorama. Estas son decisiones que puedan afectar la trayectoria de servicio que se viene gestionando con un tercero, pero que se pueden mantener una vez las diferentes áreas de la empresa se concientizan y se orientan al mejoramiento continuo de los procesos a través de un buen servicio. Este tema es llamado en las empresas cultura organizacional, que en la empresa analizada, se evidencio la persistencia y creatividad para que el personal tuviese la capacidad y la apertura para ser sensibles a lo que el cliente requiere de la empresa, sencillamente es escuchar la “voz del cliente”.

El contact center bajo la modalidad de inhouse de la empresa en estudio, ha traído beneficios en los diferentes procesos de la empresa, que incluso no se tenían planificados desde su implementación. Para ello, es necesario involucrar a todas las áreas de la empresa para dar a conocer los avances y servicios que presta el contact center de la empresa. De allí, surgen necesidades internas que no se habían contemplado y que pueden ser cubiertas a través de este proceso. En este punto se pueden resaltar y mencionar gestiones de seguimiento a través de llamadas inbound, telemarketing para confirmación de actividades con clientes, intermediación de la plataforma tecnológica para la actualización de datos vía WAP, entre otras.

El factor tecnológico juega un papel preponderante en el desarrollo y ejecución del contact center, tema que se ahondo en capítulos anteriores donde encontramos empresas muy robustas y enfocadas en la tecnología para este sector. Así mismo esta tecnología es cambiante en el tiempo y no estática, lo que quiere decir que es necesario tener las partidas presupuestales para cubrir esta necesidad. En algunos casos, las empresas no dan importancia a este rubro dejando de lado

este costo, asumiendo de esta manera un riesgo bastante alto que puede llegar a afectar la continuidad de los procesos que dependen de la tecnología y sus diferentes componentes.

Así como se hace el análisis en este trabajo para la empresa en estudio, se recomienda ampliar y realizar los estudios necesarios en los diferentes sectores productivos a fin de contrarrestar los costos elevados por servicios especializados, que permitan garantizar los índices y los indicadores de calidad y productividad esperados por las empresas. Igualmente, es conveniente para las organizaciones producir a nivel nacional estándares para poder corroborar los costos versus los beneficios de la fidelización y el servicio al cliente que se puede generar a través de la tercerización.

Se puede concluir que es indudable el enfoque prioritario que las empresas deben dar al servicio que van a percibir los clientes finales. Una de las estrategias o alternativas es la tercerización de servicios que se analizó de manera detallada a través de los diferentes capítulos de este trabajo. Pero lo más importante es que la empresa cuente con una conciencia de cambio y de mejorar los procesos obviamente apoyados desde la directriz y gestionados de la mejor manera por cada uno de los empleados.

Bibliografía

ACDECC, (2012). Informe de sostenibilidad. Sector de tercerización de procesos de negocio BPO&O. consultado el 16 de septiembre de 2015.

<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>

AVAYA. (s.f.). Avaya. Consultado el 21 de septiembre de 2015.

<http://www.avaya.com/mx/about-avaya/>

BASILE, E. (2012). call center news. Consultado el 13 de septiembre de 2015

<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/comunicacion/institucional/1240-fs>

BOGOTA HUMANA, (2014). Bogotá, una ciudad atractiva para el sector de los Contact Center. Consultado el 6 de octubre de 2015.

<http://www.bogota.gov.co/article/bogot%C3%A1-una-ciudad-atractiva-para-el-sector-de-los-contact-center>

BPOSUR. (2014). “Latinoamerica continua creciendo sostenido en servicios de outsourcing y BPO”. Consultado el 21 de septiembre de 2015.

<http://www.bposur.com/latinoamerica-continua-con-crecimiento-sostenido-en-servicios-de-outsourcing-y-bpo/>

CANALS, C. (2006). Documentos de economía. Consultado el 15 de septiembre de 2015,
http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/de/esp/de03_esp.pdf.

CCN, Call Center News, (2014). Ventajas del Contact Center Outsourcing vs. In house.
Consultado el 18 de septiembre de 2015.
<http://www.callcenternews.com.ar/management/manag-news/engag/557-ovsi>.

CEPAL (2009), Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, La inversión extranjera
directa en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Consultado el 23 de septiembre
de 2015.

<https://books.google.com.co/books?id=06JwA6DR9qEC&pg=PA66&lpg=PA66&dq=CEPAL.+Producci%C3%B3n+internalizada+y+externalizada&source=bl&ots=n3tac0JgR-&sig=Fy4id3F73lPJ86nxVq-DraSIH8s&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjapPC996LJAhXBJiYKHRiFCtoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=CEPAL.%20Producci%C3%B3n%20internalizada%20y%20externalizada&f=false>

CHAPMAN, Jacqueline. (2005). Aprenda a externalizar, outsourcing. Gestión 2000. Consultado
el 21 de septiembre de 2015.

https://books.google.com.co/books?id=qxxvkkoINKcC&printsec=frontcover&dq=Aprenda+a+externalizar,+outsourcing.+Gesti%C3%B3n+2000.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIzO7l-Z_JAhUFSyYKHU2zAXEQ6AEIEzAA#v=onepage&q=Aprenda%20a%20externalizar%20outsourcing.%20Gesti%C3%B3n%202000.&f=false

COPC, Norma Internacional de Certificación. (2012). Modelo de Gestión de Performance COPC

2000 PSIC, versión 5.0. Documento descargado el 15 de septiembre de 2015.

www.kenwin.net/es/downloads/download/34?file=Norma_PSIC_5.0a.

CROXATTO, Horacio L. (2005). Creando valor en la relación con sus clientes. 1ra edición,

Buenos Aires, Dunken. Consultado el 10 de octubre de 2015.

https://books.google.com.co/books?id=2Ce8Ud3qrw8C&pg=PP9&dq=CROXATTO.+Creando+valor+en+la+relaci%C3%B3n+con+sus+clientes.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR0tfr_p_JAhVIRCYKHxibDokQ6AEIGTAA#v=onepage&q=CROXATTO.%20Creando%20valor%20en%20la%20relaci%C3%B3n%20con%20sus%20clientes.&f=false

FONTALVO, Tomas Jose y VERGARA, Juan Carlos. (2010). La gestión de la calidad de los

Servicios ISO 9001-2008, p 12-13. Consultado el 5 de octubre de 2015.

https://books.google.com.co/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA2&dq=fontalvo.+La+gesti%C3%B3n+de+la+calidad+de+los+Servicios+ISO+9001-2008&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjq-Lyw_5_JAhXI8CYKHVsKDS8Q6AEIGTAA#v=onepage&q=fontalvo.%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20los%20Servicios%20ISO%209001-2008&f=false

[Lyw_5_JAhXI8CYKHVsKDS8Q6AEIGTAA#v=onepage&q=fontalvo.%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20los%20Servicios%20ISO%209001-2008&f=false](https://books.google.com.co/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA2&dq=fontalvo.+La+gesti%C3%B3n+de+la+calidad+de+los+Servicios+ISO+9001-2008&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjq-Lyw_5_JAhXI8CYKHVsKDS8Q6AEIGTAA#v=onepage&q=fontalvo.%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20los%20Servicios%20ISO%209001-2008&f=false)

GENESYS, (s.f.). Genesys. Consultado el 22 de septiembre de 2015,

<http://www.grupogenesys.com/>

HIGUERA, Jose M. (Marzo 7 de 2012). “El BPO, un sector que se moderniza continuamente”.

Portafolio. Consultado el 23 de septiembre de 2015.

http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-38579

IBM. (s.f.). IBM. Consultado el 21 de septiembre de 2015,

<http://www.ibm.com/us/en/>

JEREMY, Hope y STEVE Player. (2012). Mejores prácticas de gestión empresarial. Como optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes: Ed. Profit. Consultado el 10 de octubre de 2015.

<https://books.google.com.co/books?id=PIWy11KaKccC&pg=PT256&dq=Jeremy.+Mejores+pr%C3%A1cticas+de+gesti%C3%B3n+empresarial.+Como+optimizar+el+control+de+la+gesti%C3%B3n,+el+rendimiento+y+los+costes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiV9KjBgKDJAhUGSiYKHUdcBpYQ6AEIEzAA#v=onepage&q=Jeremy.%20Mejores%20pr%C3%A1cticas%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial.%20Como%20optimizar%20el%20control%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20el%20rendimiento%20y%20los%20costes&f=false>

JURAN, Joseph M. & GODFREY, A. Blanton. (2001). Quality in Customer Service. Blacklick, OH,USA: McGraw-Hill. 233 p

MARCOS, Gonzalo y MALPICA, Eduardo. (2007). Como implantar un Contact Center de excelencia. Mejores prácticas.

http://www.altitud.es/noticias/Desayunos_07/Ponencias/21_Febrero_desayunos_2007.pdf

MICHELI J. (2007), “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”, Revista Confines, Vol. 3, No. 5. Consultado el 18 de octubre de 2015.

<http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>

MONTARCE I. (2011), “Del Otro Lado del Teléfono: Identidad y Acción Colectiva en Call. Consultado el 10 de septiembre de 2015.

<http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/tesisinesfinal.pdf>

NAVARRO, Emilio del Peso, (2003). Manual de outsourcing informático. Análisis y contratación. 2da. Edición, IEE: Diaz de Santos, 6 p. Consultado el 20 de septiembre de 2015.

https://books.google.com.co/books?id=BJAgEcaDKRQC&pg=PA6&dq=Heywood.+El+dilema+del+outsourcing.+La+b%C3%BAqueda+de+la+competitividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3_r-fg6DJAhUFOyYKHYk6ApkQ6AEIEzAA#v=onepage&q=Heywood.%20El%20dilema%20del%20outsourcing.%20La%20b%C3%BAqueda%20de%20la%20competitividad&f=false

PORTAFOLIO, (2012). Sección negocios. “contact center están certificando su calidad”.

Consultado el 19 de septiembre de 2015.

<http://www.portafolio.co/negocios/contact-centers-estan-certificando-su-calidad>

PROCOLOMBIA, (2015a). Consultado el 21 de septiembre de 2015.

<http://es.slideshare.net/pasante/31-tercerizacin-de-procesos-de-negocios-bpo>

PROCOLOMBIA, (2015b). Consultado el 19 de septiembre de 2015.

<http://inviertaencolombia.com.co/noticias/988-colombia-recibio-173-proyectos-de-inversion-en-servicios-de-bpo-software-y-ti-entre-2010-y-2014.html>

RANGEL, R. M. (19 de 11 de 2010). Marketing comunidad. Consultado el 12 de septiembre de 2015.

<http://www.marketingcomunidad.com/call-center-versus-contact-center.html>

SCHNEIDER, B. (2012). OUTSOURCING, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá: Editorial Norma. Consultado el 20 de octubre de 2015.

[https://books.google.com.co/books?id=zDE91-](https://books.google.com.co/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA158&dq=SCHNEIDER.+la+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpwMvGh6DJAhUB6SYKHRxvD2gQ6AEIFzAB#v=onepage&q=SCHNEIDER.%20la%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%20que%20revoluciona%20el%20mundo%20de%20los%20negocios&f=false)

[OQroEC&pg=PA158&dq=SCHNEIDER.+la+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpwMvGh6DJAhUB6SYKHRxvD2gQ6AEIFzAB#v=onepage&q=SCHNEIDER.%20la%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%20que%20revoluciona%20el%20mundo%20de%20los%20negocios&f=false](https://books.google.com.co/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA158&dq=SCHNEIDER.+la+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpwMvGh6DJAhUB6SYKHRxvD2gQ6AEIFzAB#v=onepage&q=SCHNEIDER.%20la%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%20que%20revoluciona%20el%20mundo%20de%20los%20negocios&f=false)

SIEBER S., Valor J. y Porta V. (2007), “La Externalización de los Servicios de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO)”, IESE Business School, Occasional Paper OP No.08/2, Universidad de Navarra, noviembre. Consultado el 8 de octubre de 2015.
<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>

SITEL (s.f.). Sitel, Consultado el 22 de septiembre de 2015.
<http://www.sitel.com/es/acerca-de-sitel/>

TELEPERFORMANCE. (s.f.) Consultado el 18 de septiembre de 2015
<http://www.teleperformance.com/en.aspx>

TRANSCOM. (s.f.). Consultado el 18 de septiembre de 2015,
<http://www.transcom.com/>

URIBE, V., y MORALES, G. (2010). La industria de los call center y sus condiciones Laborales. Chile. Consultado el 25 de octubre de 2015.
http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-98924_recurso_1.pdf