

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO PARA EL SECTOR DE  
SERVICIOS TERCERIZADOS A DISTANCIA BPO&O

PILAR CASTELLANOS GARAVITO  
JHON FARIAS PEÑA

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
BOGOTÁ D.C

2011

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO PARA EL SECTOR DE  
SERVICIOS TERCERIZADOS A DISTANCIA BPO&O

PILAR CASTELLANOS GARAVITO  
JHON FARIAS PEÑA

Proyecto de investigación Estructuración de un modelo de servicio para el sector de  
Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O

Tutor  
JAIRO BUSTAMANTE LANDINEZ

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
BOGOTA D.C.

2011

## FICHA BIBLIOGRAFICA

TIPO	Trabajo dirigido
TITULO	Estructuración de un modelo de servicio para el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O
PROGRAMA	Especialización Gerencia del Servicio
MODALIDAD	Posgrado
GRUPO DE INVESTIGACION	Tendencias en gestión e innovación
EDICION	Bogotá, D.C., Universidad EAN, 2011
AUTORES	Pilar, Castellanos Garavito; Jhon Farías Peña
PALABRAS CLAVE	Modelo, servicio, tercerizado, BPO&O, satisfacción, cliente
DESCRIPCION	Debido a la importancia del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O considerado de clase mundial en Colombia, se propone un modelo estructurado de servicio que contemple aspectos estratégicos, tácticos y de apoyo de las organizaciones enmarcadas en un ámbito ético y humano, en procura además preservar toda la gestión y experiencia de servicio con los grupos de interés, cuyo propósito fundamental es lograr superar las expectativas del cliente logrando su satisfacción acorde a la oferta de valor que ofrecen actualmente las empresas del sector de servicios tercerizados.
FUENTES	Revista la Nota Económica; ediciones 2011; Libro La Revolución del Servicio, Albrecht Karl; Libro e-commerce, Kenneth C; CONPES 3527; <a href="http://www.dinero.com">www.dinero.com</a> edición del 28/05/2010; <a href="http://www.mincomercio.gov">www.mincomercio.gov</a> ; Programa de transformación productiva sectores de clases mundial, informe „en la ruta de la transformación productiva“. Fecha junio 2011.
CONTENIDO	El informe contiene 7 capítulos distribuidos así: 1) información del proyecto, 2) metodología de la investigación, 3) marco referencial o teórico, 4) contenido de la investigación, tabulación y análisis de encuestas para diagnóstico, 5) Análisis de las fuerzas de Porter, 6) propuesta del modelo de servicio y 7) conclusiones
METODOLOGIA	Con un equipo de cuatro investigadores, se levanta la BD de las compañías ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuyo core de negocio es de servicios tercerizados a distancia BPO&O, se procede a encuestar empresas oferentes y usuarios para levantar diagnóstico del modelo de servicio aplicado en dicho sector.
CONCLUSIONES	Durante la investigación evidencio que las empresas del sector de servicios tercerizados no cuentan con un modelo de servicio, que promueva en los colaboradores de cara al cliente gestión profesional y competente acorde, con el suficiente empoderamiento para solucionar y satisfacer los clientes; por tanto se propone un modelo genérico para el sector.
PERIODO ACADEMICO	2011-2

## CONTENIDO

1. INFORMACION DEL PROYECTO	10
1.1 Datos generales del proyecto	10
1.2 Resumen ejecutivo	10
1.3 Introducción	11
1.4 Justificación	12
1.5 Formulación o planteamiento del problema	12
1.6 Objetivos	13
1.6.1 General	13
1.6.2 Específicos	13
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	14
2.1 Tipo de estudio	14
2.2 Método y Técnica	14
2.2.1 Dirección y Ejecución	14
2.2.2 Periodo de Ejecución	14
2.2.3 Características de la muestra	15
2.3 Procesos y procedimientos, etapa de diagnostico	17
2.4 Experiencia general aplicada en el proceso de recolección de datos	18
2.4.1 Investigador Pilar Castellanos	20
2.4.2 Investigador Alexandra Barrera	20
2.4.3 Investigador Carlos Santamaría	21
2.4.4 Investigador Jhon Farías	22
2.5 Cronograma de actividades	22
3. MARCO REFERENCIAL O TEORICO	23
3.1 Reseña histórica	23

3.2 Definición y de BPO&O y sus aplicaciones	24
3.3 Tamaño y tendencia del sector	24
3.4 Proyecciones de crecimiento del sector	27
3.5 Saber tercerizar	27
4. CONTENIDO DE LA INVESTIGACION, TABULACION Y ANALISIS DE ENCUESTAS PARA EL DIAGNOSTICO	29
4.1 Evolución externa del sector (Matriz EFE)	29
4.1.1 Descripción de las calificaciones en la matriz	30
5. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTTER	31
5.1 Grandes competidores globales en procesos de expansión	31
5.1.1 Tratados de Libre Comercio impactan al sector	31
5.2 Diagnostico de los modelos de servicio del sector	32
5.2.1 Diagnostico de las empresas encuestadas	32
5.2.1.1Dimensión estratégica	33
5.2.1.2Dimensión Información al Cliente	35
5.2.1.3Dimensión de competencia, capacidad y recursos de la gente	37
5.2.1.4Dimensión Procesos e innovación	39
5.2.1.5Dimensión Producto y condiciones en las que se presta el servicio	41
5.2.1.6Dimensión de la evaluación financiera del servicio	43
5.2.2 Diagnostico de la satisfacción de los usuarios encuestados	44
5.2.2.1Dimensión de atención al usuario	46
5.2.2.2Dimensión de cortesía telefónica	47
5.2.2.3Dimensión de procesos	49
5.2.2.4Dimensión de comunicación y tratamiento de PQR	50
5.2.2.5Dimensión del producto y condiciones en las que se presta el servicio	52
6. PROPUESTA DEL MODELO DE SERVICIO	54
6.1 Definición y antecedentes	54

6.2 Modelo ideal de Servicio	55
6.3 Dimensión del Modelo de Servicio genérico	55
6.3.1 Dimensión estratégica	55
6.3.2 Dimensión táctica	66
6.3.3 Dimensión de apoyo	74
7. CONCLUSIONES.	83

## 1. INFORMACION DEL PROYECTO

### 1.1. Datos Generales de Proyecto

a. Nombre del proyecto: Estructuración de un modelo de servicio para el sector de Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O.

b. Miembros:

b.1 Director del proyecto: Antonio Rodríguez Peña, Director Facultad de Posgrados – Gerencia del Servicio.

b.2 Docente Guía: Jairo Bustamante Landínez – Especialización de Gerencia del Servicio.

b.3. Investigadores Asociados:  
Posgrados – Gerencia del Servicio:  
Pilar Castellanos  
Jhon Farías Peña

Pregrados – Administración:  
Alexandra Barrera  
Carlos Santamaría

### 1.2. Resumen Ejecutivo

El referente del proyecto tiene su foco en el lineamiento de la academia con el desarrollo económico y social del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, para lo cual se complementa la Especialización de Gerencia del Servicio de la Universidad EAN con las entidades gubernamentales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y CONPES<sup>1</sup> 3527<sup>2</sup>, uno de sus entes adscritos, encargadas de encaminar las políticas de competitividad y productividad del país, las cuales a principios del 2007 desarrollaron un exhaustivo plan estratégico orientado a fortalecer programas de transformación productiva impulsando el desarrollo de sectores nuevos y emergentes de clase mundial como lo son los servicios tercerizados a distancia BPO&O.

Lo anterior, implicará en primera instancia realizar un diagnóstico al sector respecto a los procesos y procedimientos de servicios y la estructuración de un modelo de servicio que genere ventajas competitivas en el sector.

---

<sup>1</sup> CONPES – Consejo Nacional de Política Económica y Social – Republica de Colombia

<sup>2</sup> Numero de documento que emite las Políticas Nacionales de Competitividad y Productividad.

Los análisis estarán acompañados de un proceso metodológico que permitirá evidenciar el avance y aplicación de los elementos propios de un modelo de servicio por las empresas oferentes del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, así como la percepción de los clientes frente a la orientación que estas entregan respecto al servicio, entendiéndose este como elemento fundamental del core del sector.

### 1.3. Introducción

Teniendo en cuenta que el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, ha presentado un crecimiento importante tanto en el mercado global como local, y basados en los propósitos fundamentales del gobierno nacional, que durante el año 2.008 en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el documento CONPES 3527, promueven nuevas políticas que estimulen el desarrollo de sectores de clase mundial en Colombia, dentro de los cuales se destacan los sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, como un sector con mayores perspectivas de crecimiento en la economía nacional y con alta proyección internacional fundamentalmente por la ubicación georeferencial del país, entre otros aspectos que han fomentado la demanda en los servicios tercerizados.

Debido a la importancia de este sector en nuestro país se hace necesario realizar un diagnóstico acerca del modelo de servicio que actualmente tiene diseñado para determinar entre otros aspectos la estructura empresarial, los factores estratégicos que aplican en su modelo de servicio y el nivel de empoderamiento a sus colaboradores en procura de gestionar proactivamente buscando la satisfacción de los usuarios, para lo cual se hace necesario realizar una investigación que permita establecer éstos y otros aspectos, como el tipo de enfoque que las caracteriza y la oferta de valor que ofrecen actualmente.

Dado que la misión de la Universidad EAN es la de: *"...promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con responsabilidad social y capacidad de gestión integral, mediante la investigación, la docencia y la acción social, para generar los cambios que demanda el desarrollo del país..."* el programa de Especialización en Gerencia del Servicio ha querido desarrollar una investigación en las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, consolidando información y material académico y empresarial relacionado con el modelo de servicio de éste sector.



Los resultados de esta investigación están alineados con la política de investigación de la Universidad EAN, la cual está orientada a la investigación aplicada, solucionando problemas reales de satisfacción de los clientes y usuarios, los resultados de ésta se convertirán en insumos no solo académicos sino empresariales, pues el sector dispondrá de un modelo sugerido de servicio fácilmente aplicable a las empresas del sector.

#### **1.4. Justificación**

Los resultados de esta investigación fortalecerán de manera directa al programa de Especialización en Gerencia del Servicio, ya que, se recopilará, analizará y consolidará información, material académico y empresarial relacionado con modelos de servicio, importante para el posicionamiento del programa en el sector empresarial como un referente visible y permanente alrededor de la gerencia del servicio. Igualmente, esta primera investigación permitirá visualizar oportunidades de investigación más alineadas con las necesidades del sector empresarial.

Por otro lado, los resultados de esta investigación están alineados con la política de investigación de la Universidad EAN, la cual está orientada a investigación aplicada solucionando problemas reales de la industria, y se convertirán en insumos académicos y de consulta para programas de Especialización de la Universidad EAN, como Gerencia de Procesos y Calidad, Gerencia Informática, Gerencia de Tecnología, y programas relacionados con salud.

#### **1.5. Formulación o planteamiento del problema**

La economía mundial está evolucionando hacia negocios relacionados con servicios, desde los tradicionales servicios personales como servicios de belleza, bancarios o educación, hasta servicios de valor agregado en centros de contacto, de manejo de información y consultoría. Hoy los mencionados negocios representan entre el 65 y 70% del PIB de un gran número de países en el mundo. Por lo anterior, y teniendo en cuenta que Colombia no es ajena a esta tendencia, es importante investigar y definir las mejores prácticas para la gerencia del servicio en las organizaciones colombianas, que les permita estructurar propuestas de valor más efectivas para el cliente, generando ventajas competitivas sostenibles para la organización.

NOTA:

El protocolo hace parte de la investigación con el nombre de MODELO DE SERVICIO PARA CUTARO SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA: SECTOR SERVICIOS TERCERIZADOS A DISTANCIA BPO&O

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Investigar sobre las teorías y tendencias actuales del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, con miras a aportar metodológica y conceptualmente elementos que faciliten la estructuración de un modelo de servicio generador de valor para el sector definido, dentro del proyecto de investigación denominado “ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO PARA CUATRO SECTORES EMPRESARIALES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA” de la Universidad EAN.

### **1.6.2. Específicos**

- Diseñar y aplicar instrumentos de diagnóstico, para identificar la orientación de servicio del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, así como el nivel de satisfacción frente al servicio recibido por parte de sus clientes y usuarios en general.
- Identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O que proporcionarán elementos para justificar la propuesta del modelo de servicio.
- Identificar y valorar los factores críticos del modelo de servicio.
- Realizar la caracterización ética, estratégica, táctica y de apoyo del sector, requeridos para la estructuración del modelo.

## **2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En el presente capítulo se explica el diseño metodológico desarrollado para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación

### **2.1 Tipo de Estudio**

La investigación es de tipo cuantitativa, se pretende adquirir conocimientos fundamentales acerca de la realidad de las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O de una manera imparcial, recogiendo y analizando los datos a través de encuestas con diferentes variables. Para así proponer el modelo de servicio más adecuado acorde al diagnóstico.

### **2.2 Método y Técnica**

#### **2.2.1 Dirección y ejecución**

Para el desarrollo de la presente investigación se conformó un equipo líder en cabeza del Director del Área de Posgrados a Cargo de la Especialización en Gerencia del Servicio; un docente que dirige unidades de estudio nucleares de la misma especialización, dos alumnos de la especialización mencionada anteriormente y dos alumnos del pregrado del programa en Administración de Empresas.

Dentro de las reuniones de seguimiento e inicio se definió la necesidad de identificar la situación actual del sector objeto de estudio mediante fuentes secundarias. Realizó un primer paso en la investigación, seguido a esto se diseñaron y aplicaron encuestas para entender desde la perspectiva de las empresas y los clientes del sector la forma como se percibe el servicio y están estructurados los modelos de servicio. Ver Anexo A y B.

#### **2.2.2 Periodo de ejecución**

La investigación de fuentes secundarias como el diseño y la aplicación de las encuestas se realizó en los meses comprendidos entre marzo y agosto de 2011, teniendo como foco la ciudad de Bogotá.

### 2.2.3 Características de la muestra

Para la aplicación de las encuestas se tomó como población objetivo empresas pertenecientes al sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O ubicadas en la ciudad de Bogotá referenciadas y algunos usuarios o clientes del sector antes mencionado que han demandado en alguna oportunidad los servicios de estas empresas.

Con base a lo anterior se logró que un número de 28 empresas accedieran a responder la encuesta

<b>consecutivo</b>	<b>Empresa</b>
1	NATURA SOFTWARE LTDA
2	TELMEX
3	MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
4	TECNOFARMA
5	TELEACCION
6	CONTACT CENTER AMERICAS
8	PAGUS WORLD GROUP
11	CRECE LIMITADA
14	YANHAAS
16	UNISONO COLOMBIA
17	VERYTEL
18	ASELLERATOR
19	DATAPOINT DE COLOMBIA S.A.S.
20	ATENTO COLOMBIA S.A.
21	TECNOTEC COLOMBIA
22	TELECENTER - PANAMERICA DIRECTV
23	PEOPLE CONTACT

24	INTERACTIVO CONTACT CENTER
25	COSINTE LTDA
26	BYOPTIMOS LTDA
31	QUANTA LTDA
33	OUTSORCING
35	SONDA - RED COLOMBA
36	COMWARE S.A.
37	SIEMENS
38	OXIGENOS DE COLOMBIA
39	TELEACCIÓN

Tabla 1. Empresas Encuestadas – Fuente Grupo Investigador

Además, 47 usuarios del sector respondieron la encuesta

Consecutivo	Nombre del Cliente
1	ANDRES GOMEZ
2	VOLKMAR SILVA
3	DANIEL MONTENEGRO
4	JOHANNA CATALINA GARCIA RODRIGUEZ
5	EDWIN CASAS
6	ALICIA ROSERO
7	DIANA MARCELA OSORIO GOMEZ
8	ALBA ESPERANZA CASTRILLON
9	CRISTINA PINZON
10	PILAR CASTELLANOS
11	PATRICIO TAMAYO
12	PATRICIO AREVALO
13	JUAN ALBERTO DIAZ
14	ANDRÉS AMADO HERRERA
15	GYNNA MARCELA ROJAS
16	JOHN GERARDO POVEDA FLEREZ
17	CARLOS EDUARDO PIAMBA GÓMEZ
18	GLORIA YIRLEY SIERRA TÉLLEZ
19	OSVALDO RAFAEL GONZALEZ ARIZA
20	MARIA JOSE PABA ROSO

21	CLARA ALICIA PABA ROSO
22	CAROLINA CUMBE
23	NATALIA ARISTIZÁBAL
24	NATALIA
25	ESPERANZA TRIANA
26	CATHERINE
27	OSCAR
28	PAULO BUITRAGO
29	VALENTINA BENITEZ
30	JORGE ENRIQUE FORERO
31	ANGELICA GUARNIZO
32	ROBINSON OVIEDO
33	CAROLINA CASTELLANOS
34	SANDRA ACOSTA SANCHEZ
35	GUSTAVO PARRA
36	MARIA DEL PILAR MEDELENDEZ
37	JAIME GONZALEZ
38	OSCAR
39	PATRICIA MARQUEZ
40	LAURA JIMENA GALLEGO CALDERÓN
41	JULIO CESAR PUENTES
42	ALEXANDRA MESA MARIN
43	MARIA CRISTINA TRIANA
44	LUIS EDUARDO MARTINEZ
45	IVAN GONZALEZ
46	DAVID OSORIO
47	LUIS JAVIER CASTRO ROBLES

Tabla 2. Personas Encuestadas – Fuente Grupo Investigador

### 2.3 Procesos y procedimientos, etapa de diagnostico

Es importante describir que para ejecutar la etapa de recolección de datos se definieron las siguientes etapas:

- Elaboración de una Base de Datos de empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.
- Revisión, ajuste y validación de la Base de Datos.
- Diseño y Aprobación de Protocolos e Instrumentos de Investigación.
- Primer contacto con las empresas.
- Segundo contacto (Presencial, correo electrónico, Contacto Telefónico)

- Entrevista con los directivos y empleados de las empresas.
- Levantamiento de datos mediante encuestas a Empresas.
- Tabulación de datos Empresas.
- Reunión de seguimiento REPAC (Reunión Estratégica Para Acciones Correctivas).
- Levantamiento de datos mediante encuestas a Usuarios.
- Tabulación de datos Usuarios.
- Reunión de retroalimentación.

## 2.4 Experiencia general aplicada en el proceso de recolección de datos

Validación de cada uno de las empresas asignadas con los siguientes parámetros:

- Nit
- Razón Social
- Nombre comercial de la empresa
- Sector
- Primer contacto
- Cargo
- Contacto adicional o segundo contacto
- Email
- Dirección
- Teléfono
- Fax
- Ciudad

En esta etapa se definió distribuir la Base de Datos en igualdad de número de empresas por participantes del IFI (4), cada investigador, tenía como objetivo principal, validar, actualizar y completar la Base de Datos, con el propósito de disponer de una base de datos sólida, integra y confiable.

- Identificación de los gerentes y/o directivos competentes al tema de servicio al interior de cada organización.
- Diseño de la carta mediante la cual se comunicaba e invitaba a los empresarios el propósito de la investigación, los objetivos y la aplicación de los resultados finales, buscando de esta manera el apoyo empresarial a la academia.
- Envío por mail y en tres tiempos diferentes (1 vez x semana), las cartas dirigidas a los gerentes, directivos y/o personal idóneo, con el propósito de generar un primer contacto y acercamiento con la Universidad EAN y el proyecto de investigación.

- Paralelamente al envío de las cartas, se inicia proceso de llamadas a los contactos seleccionados, se definió un guión, que permitiera al grupo investigador disponer de una herramienta de orientación a la llamada, a fin de agilizar y lograr efectividad en las llamadas para acordar y definir el diligenciamiento de las encuestas, cuya puerta de entrada para motivar la recepción de la llamada fue: “Sr..... la Universidad EAN desea hacerle una invitación muy especial.....”, posteriormente se capturaba la atención de la persona con el guión diseñado para tal fin, con el propósito de discriminar el objetivo de la encuesta, teniendo mucho cuidado con el tiempo, disposición, actitud, y receptividad de la persona seleccionada.
- Una vez aprobada la agenda por el empresario o empleado de la empresa del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, se sensibilizaba al contacto para aprobar y autorizar la participación de otros colaboradores de la organización que sin ser directivos fueran altamente competitivos, idóneos y objetivos respecto al tema del servicio.
- Se asignó a uno de los integrantes del equipo, la tarea de diseñar la encuesta On-Line en una plataforma cloud (Internet) que permitiera la fácil codificación y recuento de los resultados, permitiendo además a los encuestadores la opción de agilizar el diligenciamiento de estas, pues en algunos casos por la falta de tiempo tanto del encuestador, simplemente bastaba con un correo electrónico con el vínculo de dicha página.
- Al momento de realizar las visitas a las empresas, no todas cumplieron con lo pactado, en algunos casos se nos solicitó dejar el material en las empresas con el fin de recogerlas posteriormente, en otros casos simplemente se agendó una nueva cita según la disponibilidad de los ejecutivos de las empresas seleccionadas.
- Debido a la poca facilidad para contactar a las empresas de la Base de datos, algunos de los integrantes del grupo investigador, tomaron la iniciativa de acudir a contactos cercanos con el fin de ampliar la base de clientes.
- Las personas entrevistadas no presentaron inconvenientes con respecto al diligenciamiento de las encuestas y comúnmente se mostraron dispuestos a colaborar, sin embargo hubo objeciones a algunas de las preguntas las cuales consideraban obvias.
- Un inconveniente constante en las empresas entrevistadas fue la rotunda negación a entrevistar a sus clientes o usuarios por motivos de confidencialidad, lo cual dificultó la consecución de datos desde el punto de vista de los clientes del sector.
- Por este motivo se convocó una nueva reunión con el fin de dar solución a este inconveniente, de la cual se aprobó una nueva metodología de muestreo, la cual consistía en entrevistar personas con un alto nivel profesional y completamente idóneas para calificar de acuerdo a su experiencia laboral y diaria algunas de las empresas con las cuales había tenido algún tipo de relación que le permitiera evaluar el desempeño de esta dentro del sector o en algunos casos el sector en general.



- De acuerdo a lo pactado durante la última reunión se llevó a cabo la recolección de datos por parte de cada uno de los integrantes del grupo investigador.

Teniendo en cuenta que el proceso de diagnóstico fue distribuido en el equipo de investigadores, se considera importante detallar las ventajas y desventajas percibidas por cada miembro durante la etapa de encuestas por dos razones fundamentales: diversidad de los perfiles empresariales y nivel educativo de los empresarios y colaboradores y la variedad en el tamaño de las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.

#### **2.4.1 Investigador Pilar Castellanos**

- En términos generales se percibió colaboración de los empresarios en apoyar a la universidad EAN en el proyecto de construcción del modelo de servicio para el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.
- La encuesta principal (empresas orientadas al cliente), es demasiado extensa y desmotiva a los directivos el diligenciarlas por el tiempo que esto toma.
- Las empresas colaboradoras quedaron pendientes del apoyo de la universidad y de esto dependerá la colaboración para investigaciones futuras.
- El equipo de docente ha orientado el equipo de investigación profesionalmente, coordinando reuniones virtuales y presenciales para ajustar tareas, cronogramas y objetivos.
- Se requiere disponer de más tiempo para poder capturar más ejecutivos empresariales, en razón a que la disposiciones de agendas, viajes, reuniones, etc. Impiden agilizar el proceso de recolección de encuestas.
- Los empresarios no se sienten incómodos en compartir sus experiencias, conocimiento y logros, en razón a que el sector ha crecido significativamente considerando su información confidencial.

#### **2.4.2 Investigador Alexandra Barrera.**

- A nivel general creo que hubo un gran apoyo de parte de las empresas que aceptaron la visita, sin embargo se percibió que en varios casos los directivos de las empresas no fueron absolutamente sinceros por temor a los resultados de la investigación.
- Creo que hubiéramos obtenido mayor aceptación sí hubiéramos tenido el tiempo suficiente para acudir personalmente a entregar las cartas de invitación a la investigación.

- Se percibió incomodidad en algunos de los casos al encuestar a empleados de otros niveles dentro de la empresa.
- Otros por el contrario pidieron conocer los resultados al final de la investigación con el fin de aplicarlo dentro de sus grupos de trabajo.

### 2.4.3 Investigador Carlos Santamaría

- Este proceso lo realice, en su mayoría con personal perteneciente a la parte directiva quienes fueron receptivos en el momento del primer contacto que fue telefónico, sin embargo en el momento de concretar la cita para aplicar la encuesta de forma presencial encontré dificultad por ocupación en sus agendas, sin embargo quienes me recibieron fueron amables, consideraron interesante la finalidad de la investigación que estamos adelantando y respondieron con agrado la encuesta.
- Quienes no pudieron recibirme y responder de forma presencial, colaboraron respondiendo la encuesta en línea y apoyaron involucrando más personas de la empresa en esta investigación.
- En cuanto a la herramienta utilizada recibí comentarios como que las preguntas estaban muy largas o como lo manifestó una persona que colaboró “muchas vueltas para preguntar algo”, pero en general notaron que se tuvieron en cuenta diferentes aspectos involucrados en el proceso que adelanta la empresa y para ellos los más relevantes fueron los tecnológicos y los que involucran el componente humano.
- También note que para la investigación fue de gran ayuda haber contado con la herramienta o encuesta on line, esto hizo que además de ser atractivo para la empresa y el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, fuera fácil de acceder por parte de quienes colaboraron.
- En cuanto al tema de abordar a sus clientes, o mejor, que nos apoyaran indicándonos cuales de sus clientes podrían colaborar, encontré una barrera fuerte, pues para ellos sus clientes son su más preciado tesoro y no accedieron a referir alguno, lo que dificultó el contacto con los clientes.
- Algo interesante fue que quedaron a la expectativa de las conclusiones y del modelo que pueda arrojar la investigación, pues es novedoso para ellos saber que ya alguien está ocupándose del tema ya que no existe un patrón y que por fin llegara una herramienta que les permita conocer mejor el mercado en el que se mueven y que además, aunque saben que su labor es reconocida, ya existen para los estudiosos y se documentara lo que ocurre con el sector y las empresas que lo conforman.
- El respaldo que daba el nombrar a la Universidad EAN también fue determinante, muchas de las personas que colaboraron, habían escuchado de la Universidad, de su recorrido y del buen nombre que tiene dando mayor seguridad para responder sin problema la encuesta.

#### 2.4.4 Investigador Jhon Farías

- Se me asignó la responsabilidad de la creación del diseño del cuestionario online, dentro de una plataforma cloud (internet) para facilitar la codificación o recuento de resultados; esto como complemento a la labor de las encuestas presenciales, ya que, en algunos casos las personas contactadas no podían dedicar tiempo en sus agendas para atender presencialmente.
- Se realizó una prueba piloto con 4 personas en diferentes ciudades para validar el comportamiento de la plataforma en términos de disponibilidad, amigabilidad y acceso siendo exitoso.
- Para fines de realizar una mejor muestra y al ver que los múltiples contactos a las personas idóneas para encuestar eran infructuosos, decidí realizar llamadas y contactos con personas conocidas que están en este medio, siendo esto un modo de empezar a dar resultados en la muestra del sector. Los contactos que me fueron asignados no les fue fácil conseguir la información de ubicación o números de teléfono, debido a que eran empresas poco reconocidas.
- En la ejecución de las encuestas, tuve percepciones y declaraciones tales como: " Este tipo de encuestas deberían enviarlas a las entidades públicas", "la percepción de los directivos no es la misma percepción de las personas del front"

#### 2.5 Cronograma de Actividades

Actividades integrantes del plan de trabajo	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Planeación	■							
Investigación sector		■	■					
Análisis y elaboración de informe			■					
Presentación informe y recomendaciones			■					
Ejecución de instrumentos de diagnósticos			■	■				
Elaboración de informe				■				
Tareas adicionales	■							

Tabla 3. Cronograma de Actividades – Fuente Grupo Investigador

### 3. MARCO REFERENCIAL O TEORICO

#### 3.1 Reseña Histórica

Previo a describir y contextualizar aspectos propios del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, es relevante identificar los aspectos que destacan a Colombia como un país altamente competitivo a nivel latinoamericano para desarrollar y avanzar en el sector tercerizado; algunos de los elementos a destacar son:

- Ubicación geográfica estratégica, Colombia al estar situada en el centro de los continentes americanos, le permite disponer de rutas de entrada y salida que conectan en menor tiempo ciudades tan importantes como: Miami, New York, Ciudad de México, Caracas, Lima, Santiago de Chile, Buenos Aires.
- Segundo país más amigable en el Doing Business 2007 – 2009, es decir, el país más reformador ocupando el primer lugar Chile y le tercero México.
- Costo operacional competitivo, solo se paga horario nocturno de 10:00 pm a 6:00 am, con relación a otros países en donde la jornada nocturna se liquida a partir de las 6:00 pm - 7:00 pm y 9:00 pm.
- Líder en disponibilidad en mano de obra calificada.
- Respecto a la ubicación geográfica, Colombia ha tenido porcentaje de crecimiento acelerado en tecnología y conexiones de banda ancha de la región, mejorando así la velocidad en la transmisión de información.
- Al 2009 Colombia tiene aprobadas 46 zonas francas, permitiendo que los bienes y servicios gocen de beneficios tributarios, que permiten alta competitividad en costos, pues estos son trasladados al cliente.
- De otra parte, a continuación se detallan los principales retos de Colombia para mantenerse en la vanguardia del mercado latino en el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.
- Reducir costos de talento bilingüe y a su vez aumentar el recurso humano bilingüe.
- Regulación de protección de datos según normas internacionales
- Mejorar los aspectos salariales del sector, para captar profesionales altamente competitivos e idóneos; logrando un sector atractivo como crecimiento personal y profesional.
- Promover y estimular mayores esfuerzos conjuntos y alianzas estratégicas, entre los jugadores del sector para asociarse, en procura lo lograr una fuerte presencia como asociación ante el gobierno para estimular apoyos presupuestales que incentiven rápidamente el sector.

- Promover y estimular capacitación en términos de tecnología y comunicaciones en el ámbito educativo especialmente en los niveles superiores que permitan engranar rápidamente conocimiento con emprendimiento empresarial.

### 3.2 Definición de BPO&O y sus aplicaciones.

Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de procesos de negocios por medio de proveedores de servicios, ya sea interno o externo a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

Hoy en día la Tecnología ha hecho posible que muchos procesos sean realizados por empresas especializadas a menor coste de manera que permita a la organización enfocarse en su negocio central.

Cada vez son más los procesos sujetos a esta tendencia, algunos procesos susceptibles a tercerizar son:

- Administración y Finanzas: Incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.
- Recursos Humanos: Selección de personal
- Servicio al Cliente: Quejas y Reclamos
- Ventas y Atención al Cliente
- Gestión de Bases de Datos
- BackOffice: Administración de documentos, impresión

### 3.3 Tamaño y tendencia del Sector

Tomando textualmente el informe de la Nota Económica<sup>3</sup>, dice "El sector muestra la llegada de capital extranjero por 650 USD millones para el desarrollo de compañías de tercerización de procesos de negocio, ventas por \$1,3 billones en servicios de Contact Center e inversiones por 20 USD millones por parte del gobierno para fortalecer y ejecutar el sector. Se espera que para el próximo año se generen 10.000 empleos en el desarrollo de soluciones BPO y cerca de 7.000 por prestación de servicios de Contact Center.

---

<sup>3</sup> Nota Económica, Vademécum de mercados- agosto de 2011, Indicadores sectoriales pág. 338

El ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca posicionar al país como un destino de clase mundial para la industria, aprovechando ventajas como la ubicación geográfica, el adecuado nivel educativo de la gente, la neutralidad del acento y la flexibilidad fiscal y tributaria que proporciona condiciones para crear empresa”

El desarrollo acelerado del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O está ubicado principalmente en las ciudades de Bogotá, Medellín y en Barranquilla y en proceso de crecimiento están Manizales y Cali.

#### Crecimiento porcentual del 2007 al 2010

<b>Crecimiento Porcentual</b>		
<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>%</b>
2007	2008	13,9
2008	2009	17,3
2009	2010	12,5

Cuadro 1. Crecimiento Porcentual del Sector años 2007 al 2010 - Fuente: Revista La Nota Económica – ago. 2011

#### Rankin TOP 10 ventas 2010

<b>TOP 10 DE CALL CENTER &amp; BPO&amp;O</b>			
<b>TOP</b>	<b>Empresa</b>	<b>ventas (millones)</b>	<b>Ciudad</b>
1	Allus Global	161.544	Medellín
2	Efectivo	117.216	Bogotá
3	Contact Center Américas	108.780	Bogotá
4	Emtelco	86.342	Medellín
5	AC Nielsen de Colombia	85.758	Bogotá
6	Atento Colombia	84.576	Bogotá
7	Teledatos	79.224	Medellín
8	Teledatos Z.F	71.875	Bogotá
9	Atento Teleservicios	70.553	Bogotá
10	Digitex	46.205	Bogotá

Cuadro 2. Top 10 Call Center y BPO &O - Fuente: Revista La Nota Económica – Ago. 2011

Lo anterior, evidencia que uno de los sectores con crecimiento en 2009, a pesar de la crisis económica, fue el de Tercerización de Procesos (BPO & O, por su sigla en inglés) de hecho, tan solo el segmento de contact center generó ventas superiores a US\$550

millones, de las cuales US\$95 millones correspondieron a servicios prestados a compañías de otros países. Cabe anotar que estos centros generaron el 60% de los ingresos totales del sector”.<sup>4</sup> Como podemos apreciar en la gráfica, durante los últimos cinco años se han duplicado los ingresos por este concepto<sup>5</sup>.

### COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN COLOMBIA VS TECNOLOGIA AÑOS (2003-2010)

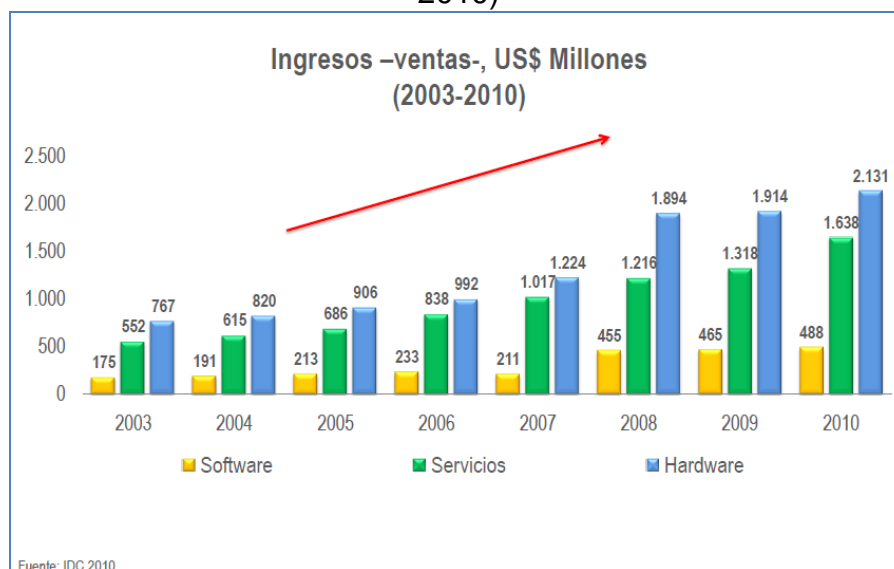


Figura 1: Comportamiento del sector en Colombia Vs Tecnología Años (2003-2010) – Fuente: Publicación realizada por Proexport Agosto de 2011 (Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio BPO&O)

Un estudio de Accenture, una consultora global de tecnología, gestión y outsourcing, revela que las principales razones para que las empresas hayan adoptado este tipo de procesos son básicamente tres: perfeccionamiento de procesos, reducción de costos y mejoramiento de su foco de negocios, sin embargo hay algunos inconvenientes que surgen de esta nueva tendencia, entre los cuales encontramos:

- Poca claridad del cliente. La empresa debe estar segura sobre lo que subcontrata y lo que maneja directamente.
- Mínima planeación. Algunas organizaciones llegan donde su proveedor de outsourcing y requieren el inicio de proyectos para la semana siguiente.

<sup>4</sup> Estudio Realizado por Invest in Bogotá, publicado en Revista Dinero; Tercerización de Procesos (BPO&O) 28/08/2010

<sup>5</sup> Publicación realizada por Proexport Agosto de 2011 (Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio BPO&O)

- Pobres canales de comunicación. En la mayoría de empresas la comunicación es un factor secundario para el funcionamiento del negocio.
- Elecciones incorrectas. Un error frecuente entre las compañías que contratan servicios de outsourcing es dejar como cabeza del proyecto a un empleado especializado en procesos técnicos.
- Contratos imprecisos. Cliente y proveedor deben concentrarse en la comprensión del contrato de servicios, el cual sólo debe firmarse cuando todos estén satisfechos con el texto, incluidas las cláusulas de actualización de productos y servicios posventa.
- Expectativas exageradas. El outsourcing es un procedimiento que debe pensarse para el mediano y largo plazo: no es un interruptor que permita cambiar los procesos de la compañía de un día para otro.
- Decisiones compartimentadas. La empresa debe estar alineada y el proceso de outsourcing debe socializarse en la organización.
- Desmejoramiento del servicio al cliente. Al contratar empresas inexpertas se puede perder clientes, negocios y en algunos casos la credibilidad de la marca.
- Por lo anterior, y teniendo en cuenta que Colombia no es ajena a esta tendencia, es importante investigar y definir las mejores prácticas para la gerencia del servicio en organizaciones colombianas, que les permita estructurar propuestas de valor más efectivas para el cliente, generando ventajas competitivas sostenibles para la organización.

### **3.4 Proyecciones de Crecimiento del Sector.**

Las proyecciones del sector son estimulantes. Para el 2012 el país espera recibir 2.000 USD millones y para el 2019 los ingresos pueden ascender a 10.000 USD millones, el propósito del gobierno nacional es buscar que Colombia logre ser el principal exportador Latinoamericano de este tipo de servicios; sin embargo, es fundamental que se centren esfuerzo en profesionales bilingües altamente competitivos con el mercado internacional, lo que nos garantizaría consolidarnos y lograr mantenernos.

Los servicios de mayor demanda son: Call Center, logística, aseo y limpieza, bodegaje. Personal, transporte y mensajería y mantenimiento en general.

### **3.5 Saber Tercerizar.**

Las compañías deben hacer un análisis detallado de la empresa, su core de negocio, alcances, procesos y estrategia de negocio; aspectos fundamentales que les permitirá



disponer de resultados fácilmente analizables para saber cuáles proceso puede ceder o tercerizar y cuáles no.

Proceso de decisión sobre tercerizar o no

Ítem	Etapa	Principio teórico
1	Definir las actividades claves o centrales de la empresa.	Toda empresa debe definir su marca, producto o servicio particular, el cual debe ser único. Debe ser el punto de diferencia entre sus competidores.
2	Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor	En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas.
3	Comparación de costos entre hacer y comprar	En esta etapa es necesario determinar el costo de comprar, lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.
4	Análisis de relación con el proveedor	Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basa en cooperación mutua e intercambio de información.
5	Análisis de la entrega absoluta de un proceso	Se debe tener especial cuidado, ya que si la empresa deja de gestionar una actividad durante muchos años, corre el riesgo de perder el conocimiento, experiencia y control en dicha actividad.

Tabla 4. Proceso de Decisión sobre Tercerizar o no – Fuente: Revista La Nota Económica – Ago. 2011

#### 4. Contenido de la investigación, tabulación y análisis de encuestas para diagnóstico.

##### 4.1 Evaluación Externa del Sector (Matriz EFE).

Con el fin de establecer una calificación global, metódica y acertada del sector de servicios Tercerizados BPO&O, el equipo de investigadores del presente IFI hizo uso de una de las herramientas de análisis de factores externos mediante la matriz EFE (Matriz de Factores Externos) planteada por Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica.

El resultado de la aplicación de dicha herramienta se establece en el cuadro que a continuación se describe:

##### Matriz EFE

Ítem	Oportunidad	Peso (1)	Calificación (2)	Peso Ponderado (3)
1	Colombia posee una posición estratégica en el continente, permitiendo tiempos más cortos de desplazamiento.	0.2	2	0.4
2	Mano de obra calificada: más de 36.000 graduados durante el 2010 en carreras afines a la industria.	0.2	3	0.6
3	Políticas gubernamentales que apoyan y proyectan el crecimiento del sector hacia el 2032.	0.2	2	0.4
4	La industria en Colombia está situada sobre un sofisticado nodo de telecomunicaciones.	0.1	1	0.1

Cuadro 3: Matriz EFE – Oportunidades – Fuente: Grupo Investigador

Ítem	Amenaza	Peso (1)	Calificación (2)	Peso Ponderado (3)
1	Grandes competidores globales y maduros en el negocio en procesos de expansión.	0.2	4	0.8
2	Tratados de libre comercio impactan al sector.	0.2	1	0.2

Cuadro 4: Matriz EFE – Amenazas – Fuente: Grupo Investigador

#### 4.1.1 Descripción de las calificaciones en la matriz.

(1) El peso de cada factor para la ponderación fue establecido con base en la experiencia del investigador Jhon Farías que tiene alto conocimiento en el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O en todos los cargos de front y back office a nivel operativo, administrativo y de jefaturas.

(2) La calificación corresponde al grado en que el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O de Colombia responde a las oportunidades o amenazas identificadas en el sector. Dicha calificación está dada entre 0 y 5 siendo 0 una ausencia total de respuesta al factor externo en análisis ó 5 una buena respuesta frente al factor externo que lo afecte.

(3) El peso ponderado es el producto del valor del peso (1) por el valor de la calificación (2).

De acuerdo al valor obtenido en la matriz EFE, se puede inferir que las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O posee un buen escenario para el crecimiento, expansión y consolidación a fin de para aprovechar las oportunidades que les ofrece su entorno aunque debe tener especial cuidado con las amenazas visibles para que no sea una salida en falso del sector hacia un mundo de mercados globalizados de océanos rojos.

## 5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTTER

Basada la investigación del sector en la metodología de análisis de las fuerzas de Porter a continuación se describen los principales aspectos que caracterizan la industria del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.

### 5.1 Grandes competidores globales en procesos de expansión.

Esta Fuerza fue considerada por el equipo investigador como de intensidad Alta debido a las consideraciones que se relacionan a continuación:

- El estado colombiano está facilitando e impulsando la entrada de nuevas empresas de BPO&O a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y su documento CONPES<sup>6</sup> 3527, que invita a fortalecer el Índice Global de Competitividad.
- Para mejorar su competitividad, Colombia debe enfrentar el reto que supone su baja productividad por hora trabajada. En términos promedio, la productividad relativa del país, ajustada por poder de compra, es tan sólo una quinta parte de la de Estados Unidos CONPES 35277.
- La baja productividad de la economía nacional se refleja en una pérdida de competitividad frente a otros países del mundo, que han avanzado más rápidamente que Colombia en el crecimiento del ingreso por habitante.

#### 5.1.1 Tratados de libre comercio impactan al sector

Esta Fuerza fue considerada por el equipo investigador como de intensidad Baja debido a las consideraciones que se relacionan a continuación:

- Este sector se puede ver influenciado positivamente por la globalización Colombia podría generar 10.000 empleos en un año con el BPO
- Según el Fondo Económico Mundial, Colombia está en el puesto 58 entre 138 países, por encima de México y Perú en disponibilidad tecnológica. La inversión extranjera en BPO ha llegado a los US\$650 millones<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> CONPES – Consejo Nacional de Política Económica y Social – Republica de Colombia

<sup>7</sup> Tomado del Documento 3527 pág. 13

<sup>8</sup> REVISTA DINERO Publicado: 2011-06-01: Artículo Colombia podría generar 10.000 empleos en un año con el BPO

**5.2 Diagnostico de los Modelos de Servicio del Sector**

**5.2.1 Diagnostico de las empresas encuestadas**

Se realizaron 28 encuestas a empresas del sector, las cuales fueron suministradas por ASOCIACION COLOMBIA DE CONTACT CENTER Y BPO&O, además de otras empresas conocidas del grupo investigador que accedieron a la aplicación de la encuesta. Los detalles de la encuesta realizada se encuentran en el anexo A.

La definición de estas seis (6) dimensiones, así como las preguntas que contiene cada una de estas, han sido diseñadas por el equipo de docentes en posgrados.

Los resultados del estudio se presentan de manera cuantitativa mediante un rango de calificación de 1 a 5, en donde 5 es sobresaliente y 1 es deficiente. De igual manera, el informe contiene análisis de tipo cualitativo. Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas se muestran en la figura 2, que perfila los modelos de servicio del sector:

Perfil del Modelo de Servicio de las Empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O

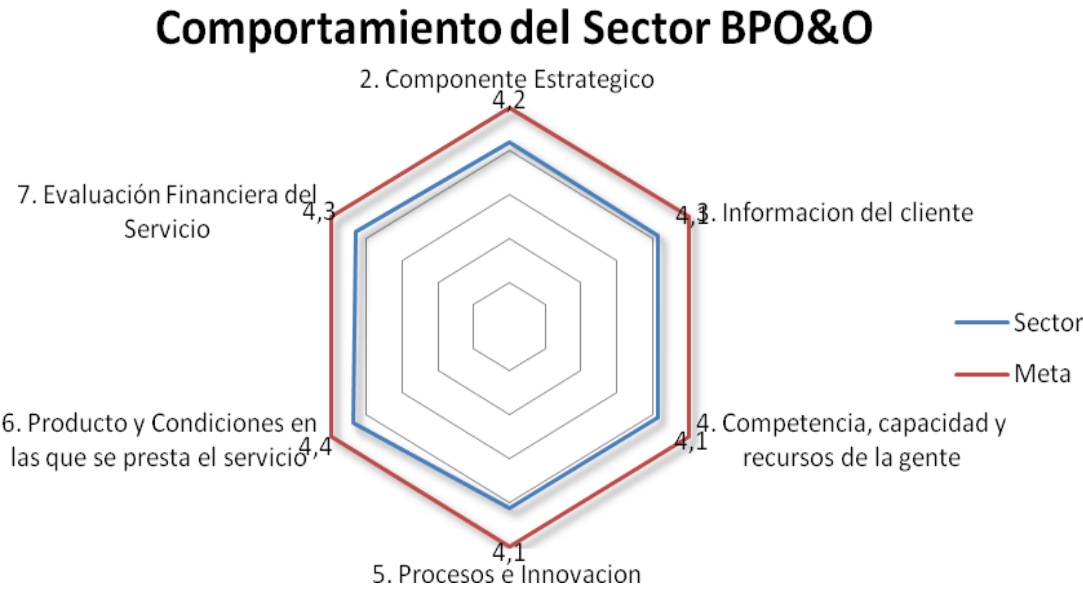


Figura 2. Comportamiento del Sector BPO&O - Fuente: Anexo C – Grupo Investigador

Resultados del modelo de servicio de las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O por dimensión.

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>
2. Componente Estratégico	4,2
3. Información del cliente	4,1
4. Competencia, capacidad y recursos de la gente	4,1
5. Procesos e Innovación	4,1
6. Producto y Condiciones en las que se presta el servicio	4,4
7. Evaluación Financiera del Servicio	4,3

Cuadro 5: Resultados por Dimensión Encuesta Sector empresarial- Fuente. Anexo C  
Grupo Investigador

Al consolidar la información proveniente de los empleados de cada empresa, califican de manera alta todas dimensiones que aplican para el objetivo del estudio teniendo un promedio de 4,2. Los encuestados en la mayor parte de los casos informan tener claridad de la dinámica de la empresa hacia la satisfacción y cuidado de los clientes.

### 5.2.1.1 Dimensión Estratégica

En la figura 3 y el cuadro 6 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.

Perfil de la dimensión estratégica de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados a distancia BPO&O

## Dimensión Estratégica

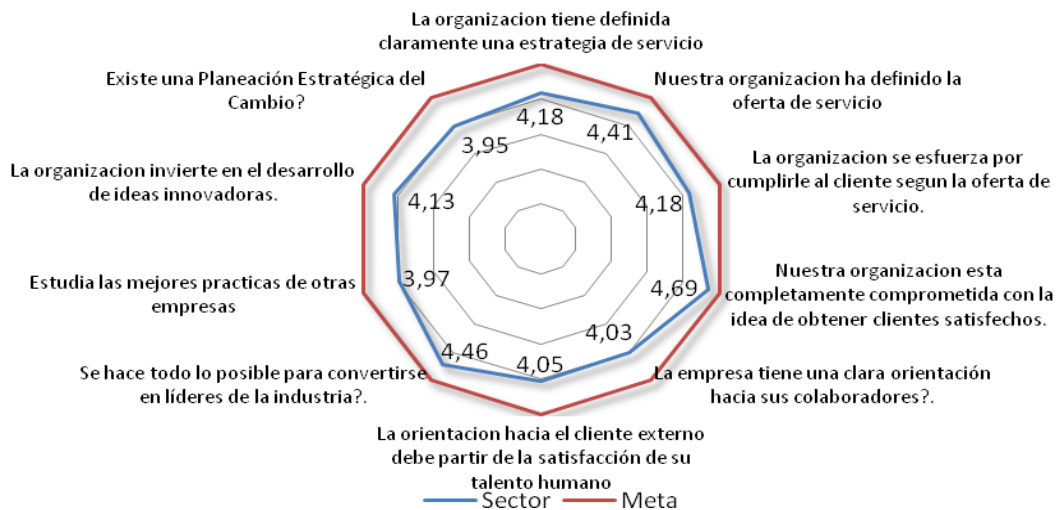


Figura 3. Perfil de la dimensión estratégica de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados a distancia BPO&O Sector empresarial- Fuente. Anexo C – Grupo Investigador

Resultados detallados de la dimensión estratégica de los modelos de servicio de Servicios BPO&O

Dimensión Estratégica	Sector
La organización tiene definida claramente una estrategia de servicio, que permanentemente es divulgada a todos los niveles.	4,18
Nuestra organización ha definido la oferta de servicio (promesa de valor al cliente).	4,41
La organización se esfuerza por cumplirle al cliente según la oferta de servicio. En todas nuestras actuaciones evitamos prometer más que lo que damos	4,18
Nuestra organización está completamente comprometida con la idea de obtener clientes satisfechos.	4,69
A pesar de la tendencia de orientación al logro y cumplimiento de metas, la empresa tiene una clara orientación hacia sus colaboradores?	4,03
Los directivos de la organización tienen claro que para lograr la orientación hacia el cliente externo debe partir de la satisfacción de su talento humano (cliente interno).	4,05
Se hace todo lo posible para convertirse en líderes de la industria?.	4,46
Estudia las mejores prácticas de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas?.	3,97

La organización invierte en el desarrollo de ideas innovadoras, propiciando el componente de diferenciación en los colaboradores.	4,13
Sus líderes tienen claro que cuando hay cambios en la organización debe existir una Planeación Estratégica del Cambio?	3,95

Cuadro 6. Resultados Dimensión Estratégica Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

El componente que mide la manera como el empleado de la empresa evaluada percibe la orientación de servicio se obtuvo una calificación promedio de 4.2 sobre 5.00, aunque este aspecto tiene un enfoque al cliente encontramos no hay coherencia entre la calificación que se le da ha al manejo estratégico en comparación con los resultados analizados de los tres (3) aspectos orientados al cliente, en los que se dedujo que el modelo de servicio de las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, no tiene un enfoque al cliente, por lo tanto se concluye que las empresas al calificar su contexto estratégico no son objetivos y sobrevaloran este aspecto, entrando en contradicción de acuerdo con la calificación dada a los aspectos que tienen un enfoque al cliente.

Esta misma contradicción se evidencia cuando las organizaciones en los elementos que componen el aspecto estratégico califican con 4,69 la satisfacción de sus clientes, pero tan solo asignan un puntaje de 4,41 a la definición de la oferta de servicio, con lo cual se evidencia que un aspecto a mejorar en las empresas es definir una promesa de valor al cliente, de tal forma que puedan tener clientes satisfechos.

De igual forma al realizar el análisis detallado en esta dimensión, encontramos que las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O deben trabajar en tener claro el procedimiento de permear a todas las líneas de la organización cuando hay cambios en la organización y que obedezcan a una "Planeación Estratégica del Cambio", teniendo en cuenta las oportunidades y beneficios que tienen las empresas del sector en el país, estas se pueden ver enfrentadas a realizar cambios, los cuales pueden presentar consecuencias en las organizaciones por lo que se debe implementar una Planeación Estratégica del Cambio.

### 5.2.1.2 Dimensión Información al Cliente

En la figura 4 y cuadro 7 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.



Perfil de la dimensión información al cliente de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O

## Dimension Información del Cliente

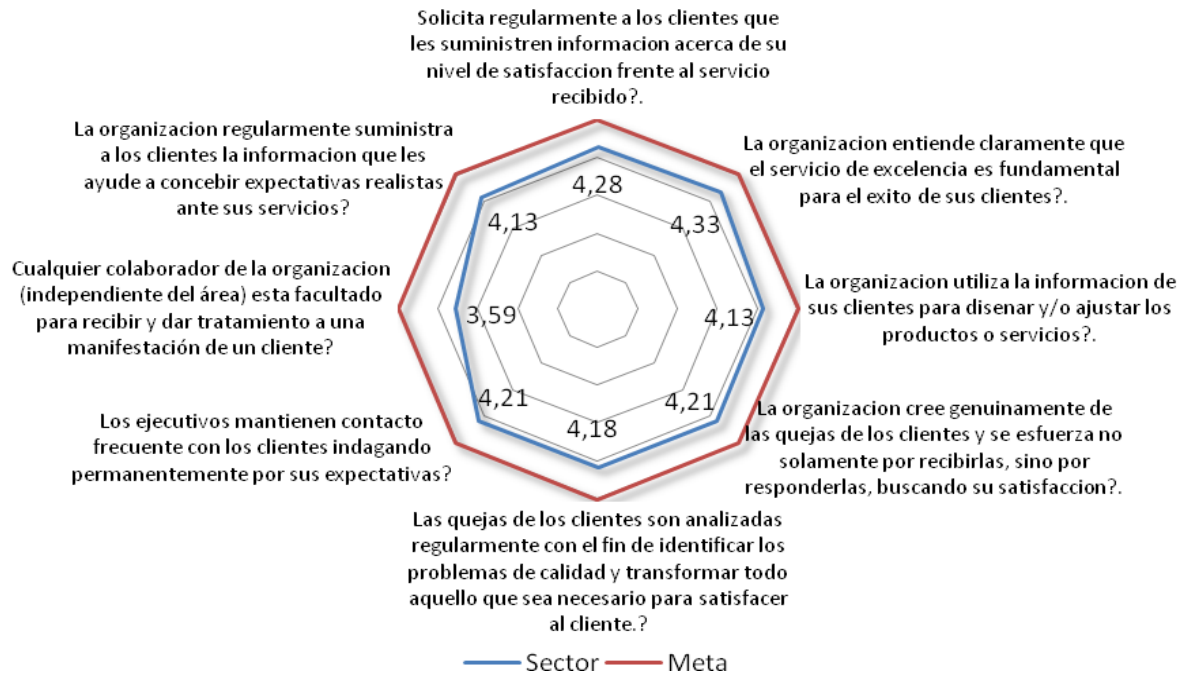


Figura 4. Perfil de la dimensión información al cliente de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados detallados de la dimensión información al cliente del sector de Servicios Tercerizados BPO&O

Dimensión Información del cliente	Sector
Solicita regularmente a los clientes que les suministren información acerca de su nivel de satisfacción frente al servicio recibido, no necesariamente por cumplir con normas (sistemas de calidad)?.	4,28
La organización entiende claramente que el servicio de excelencia es fundamental para el éxito de sus clientes?.	4,33
La organización utiliza la información de sus clientes para diseñar y/o ajustar los productos o servicios?.	4,13
La organización cree genuinamente que las quejas de los clientes definitivamente son un FAVOR y se esfuerza no solamente por recibirlas, sino por responderlas, buscando su satisfacción?.	4,21

Las quejas de los clientes son analizadas regularmente con el fin de identificar los problemas de calidad y transformar todo aquello que sea necesario para satisfacer al cliente.?	4,18
Los ejecutivos mantienen contacto frecuente con los clientes indagando permanentemente por sus expectativas?	4,21
Cualquier colaborador de la organización (independiente del área) está facultado para recibir y dar tratamiento a una manifestación de un cliente?	3,59
La organización regularmente suministra a los clientes la información que les ayude a concebir expectativas realistas ante sus servicios?	4,13

Cuadro 7. Dimensión Información del cliente Sector empresarial- Fuente. Anexo C  
Grupo Investigador

Analizados los resultados de la dimensión en información del cliente de las encuestas consagradas al cliente, encontramos discordancia en cuanto a que las empresas consideran que entienden claramente lo que sus clientes esperan de nuestra organización con una calificación promedio de 4,33 mientras que el aspecto relacionado con Cualquier colaborador de la organización (independiente del área) está facultado para recibir y dar tratamiento a una manifestación de un cliente? recibido tiene una calificación promedio de 3,59; lo cual permite deducir que los diferentes escalones jerárquico no le dan un adecuado tratamiento a la información que es promulgada desde la alta dirección. No existe empoderamiento para dar solución a los inconvenientes y requerimientos de los usuarios.

### 5.2.1.3 Dimensión de competencia, capacidad y recursos de la gente.

En la figura 5 y el cuadro 8 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.

Perfil de la dimensión competencia, capacidad y recursos de la gente de los modelos de servicio del sector de BPO&O

## Dimensión Competencia, capacidad y recursos de la gente

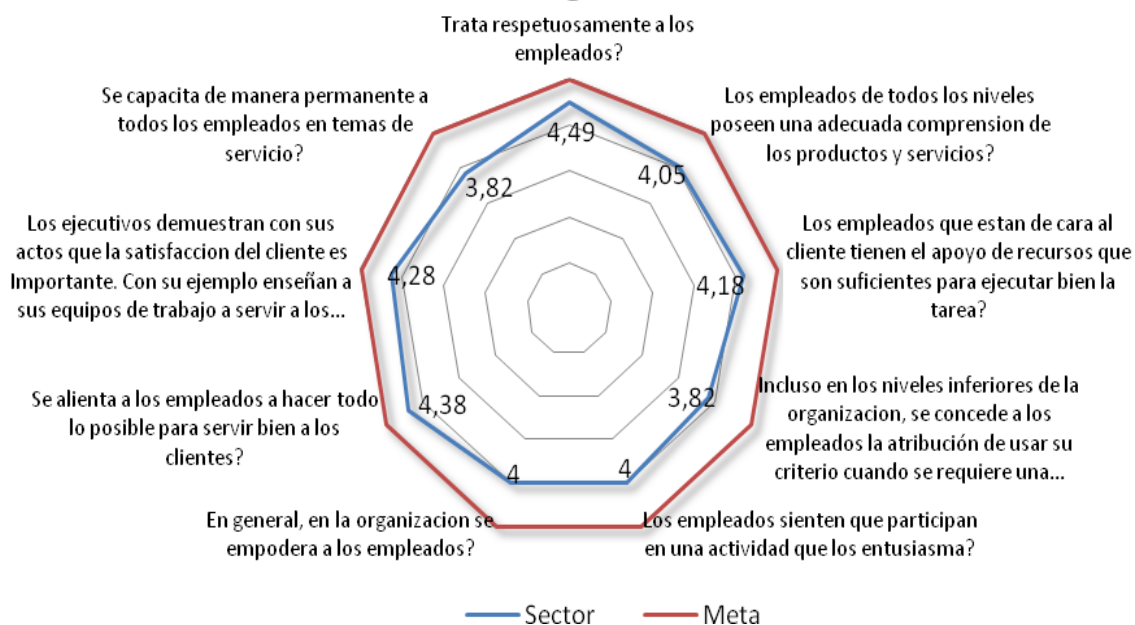


Figura 5. Perfil de la dimensión competencia, capacidad y recursos de la gente de los modelos de servicio del sector de BPO&O Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados detallados de la dimensión competencia, capacidad y recursos de la gente del sector de BPO&O.

Dimensión Competencia, capacidad y recursos de la gente	Sector
Trata respetuosamente a los empleados?	4,49
Los empleados de todos los niveles poseen una adecuada comprensión de los productos y servicios?	4,05
Los empleados que están de cara al cliente tienen el apoyo de recursos que son suficientes para ejecutar bien la tarea?	4,18
Incluso en los niveles inferiores de la organización, se concede a los empleados la atribución de usar su criterio cuando se requiere una reacción rápida para resolver los problemas de un cliente.	3,82
Los empleados sienten que participan en una actividad que los entusiasma?	4

En general, en la organización se empodera a los empleados?	4
Se alienta a los empleados a hacer todo lo posible para servir bien a los clientes?	4,38
El liderazgo de la organización es coherente con lo que pregona: Los ejecutivos demuestran con sus actos que la satisfacción del cliente es importante. Con su ejemplo enseñan a sus equipos de trabajo a servir a los demás?	4,28
Se capacita de manera permanente a todos los empleados en temas de servicio?	3,82

Cuadro 8: Resultados Dimensión Competencia, capacidad y recursos de la gente Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Esta dimensión fue calificada en 4,11 de 9 puntos por debajo de la meta o el ideal de 5,00, siendo el empoderamiento lo más revelante por su ausencia, los empleados no pueden tomar decisiones debido a que las estructuras jerárquicas hacen que los diferentes niveles de mando sea un problema al momento de la toma de decisiones y va de la mano a la capacitación que los empleados reciben en temas de servicio, esto se ve en el tipo de contratación por servicios o por hora laborada que hacen difícil un adecuado plan de capacitación.

#### 5.2.1.4 Dimensión Procesos e Innovación

En la figura 6 y el cuadro 9 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.

Perfil de la dimensión Procesos e Innovación de los Modelos de Servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O

## Dimension de Procesos e Inovacion



Figura 6: Perfil de la dimensión Procesos e Innovación de los Modelos de Servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O Sector empresarial – Fuente: Anexo Grupo Investigador

Resultados detallados de la dimensión procesos e innovación de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O

Dimensión de Procesos e Innovación	Sector
En lugar de competir unos con otros, los grupos funcionales cooperan para alcanzar metas compartidas?	3,95
Cada vez se gestiona mas a través de un enfoque por procesos de manera transversal buscando el beneficio del cliente?	4
La organización se esfuerza por garantizar tiempos de respuesta adecuados a los clientes?	4,38
La organización busca modos de eliminar los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor para los clientes?	3,85
Todos los procesos de la organización, tienen una clara instrucción de apoyar de manera decidida a las personas que están de cara al cliente?.	4,33
La organización cuenta con tecnología de punta que permite gestionar de manera ágil la información suministrada por los clientes?.	4

Contamos con tecnología de punta que permite gestionar de manera ágil la relación con el cliente?	4
La organización tiene claramente definido el ciclo de servicio con sus respectivos momentos de verdad?.	4,18
La organización cuenta con acuerdos de niveles de servicio y protocolos de servicio actualizados y que buscan de manera decidida sorprender a los clientes?	4,1

Cuadro 9: Resultados Dimensión de Procesos e Innovación Sector empresarial - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

En la cuarta dimensión de Procesos e Innovación, podemos observar que el ítem donde se evalúa La organización en busca modos de eliminar los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor para los clientes, es calificado con la menor nota del grupo siendo consecuente con la dimensión anterior donde se evidencia varios niveles de decisión y falta de empoderamiento de las personas de frontera en los momentos de verdad, además, indagando en las respuestas y por la experiencia en el sector se evidencia que las áreas de las empresas de BPO tienen una lucha de interés internos siendo claramente identificada con una calificación de 3,9 muy lejana del ideal de 5,00.

#### 5.2.1.5 Dimensión Producto y Condiciones en las que se presta el Servicio.

En la figura 7 y en el cuadro 10 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.

Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio del sector de BPO&O

## Dimensión de Producto y Condiciones en las que se presta el servicio

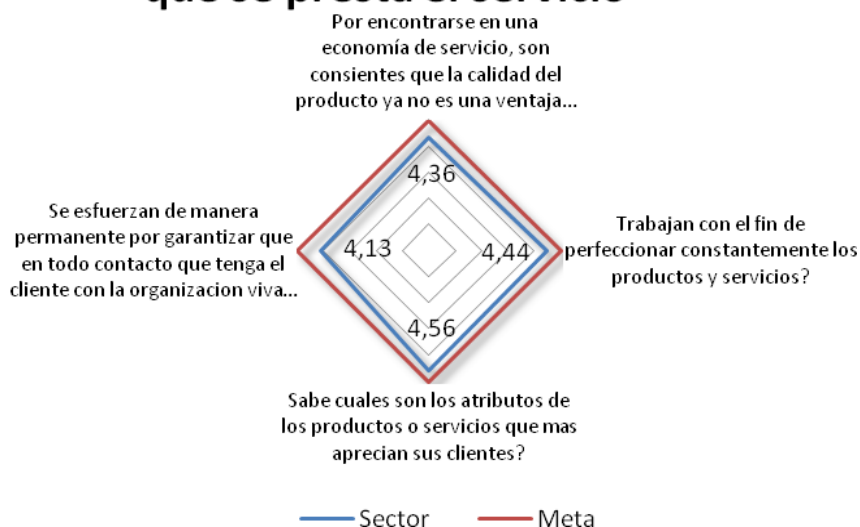


Figura 7. Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio del sector de BPO&O Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados detallados de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio de los modelos de servicio del sector de BPO&O

Dimensión Producto y Condiciones en las que se presta el servicio	Sector
Por encontrarse en una economía de servicio, son consientes que la calidad del producto ya no es una ventaja competitiva, sin embargo, se obsesionan por que el cliente siempre lo perciba como de excelente calidad?	4,36
Trabajan con el fin de perfeccionar constantemente los productos y servicios?	4,44
Sabe cuáles son los atributos de los productos o servicios que mas aprecian sus clientes?	4,56
Se esfuerzan de manera permanente por garantizar que en todo contacto que tenga el cliente con la organización viva experiencias memorables (instalaciones, muebles, etc.).?	4,13

Cuadro 10: Resultados de Dimensión Producto y Condiciones en las que se presta el servicio Sector empresarial- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

El componente que mide el producto y las condiciones en las que se presta el servicio obtuvo el puntaje más alto de las seis (6) dimensiones evaluadas ya que este se calificó con 4.37 sobre 5.00.

En el cuadro 10 se puede apreciar que el puntaje más bajo es el ítem cuatro con 4,13, lo que nos indica que las empresas encuestadas deben mejorar en este aspecto y esforzarse por garantizar que todo contacto que tenga el cliente con la organización viva experiencias memorables al encontrar un ambiente agradable en las empresas del sector cuando los visite.

**5.2.1.6 Dimensión de la Evaluación Financiera del Servicio.**

En la figura 8 y en el cuadro 11 se muestran los resultados consolidados de las empresas encuestadas.

Perfil de la dimensión evaluación financiera del servicio de los modelos de servicio del sector de BPO&O

**Dimension Financiera del Servicio**

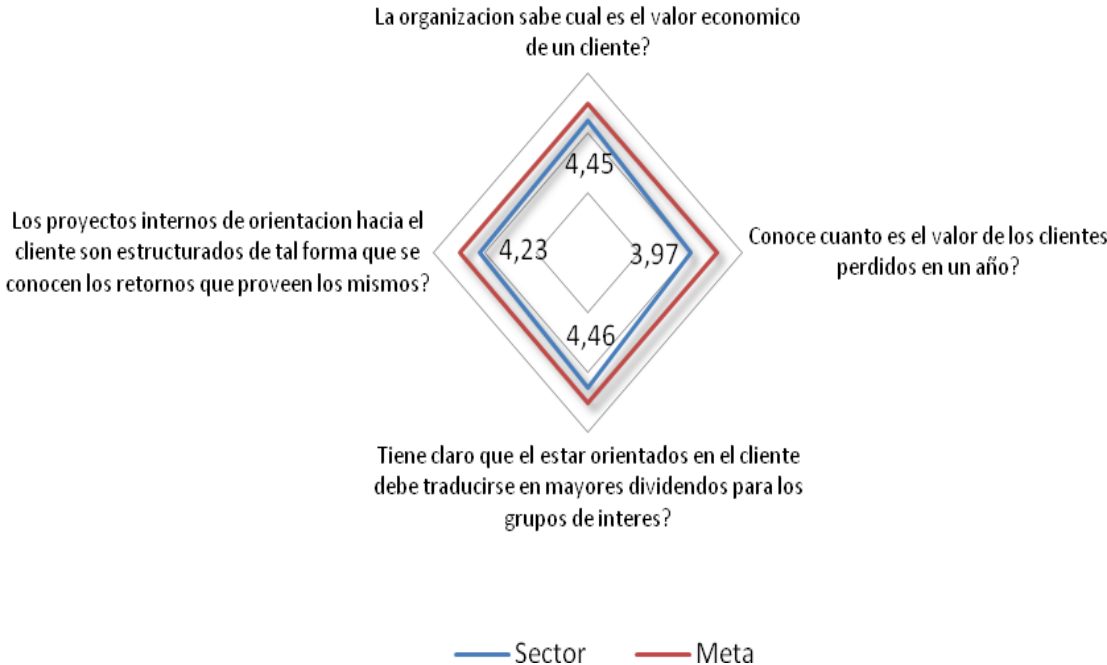


Figura 8. Perfil de la dimensión evaluación financiera del servicio de los modelos de servicio del sector de BPO&O - Fuente. Anexo C Grupo Investigador



Resultados evaluación financiera del servicio.

Dimensión Financiera del servicio	Sector
La organización sabe cuál es el valor económico de un cliente?	4,45
Conoce cuanto es el valor de los clientes perdidos en un año?	3,97
Tiene claro que el estar orientados en el cliente debe traducirse en mayores dividendos para los grupos de interés?	4,46
Los proyectos internos de orientación hacia el cliente son estructurados de tal forma que se conocen los retornos que proveen los mismos?	4,23

Cuadro 11: Resultados evaluación financiera del servicio. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

El componente que mide la evaluación financiera del servicio de las empresas encuestadas se califica con 4.27 sobre 5.00, se evidencia que realmente las empresas de este sector no tienen claro el valor que representan los clientes para la vida financiera de la organización, se observa que es necesario reforzar los proyectos internos de orientación hacia el cliente para que sean estructurados de tal forma que se conozcan los retornos que proveen los mismos.

De igual forma vale la pena resaltar la importancia de dar a conocer cuál es el valor de los clientes perdidos en un año.

### 5.2.2 Diagnostico de la satisfacción de los usuarios encuestados

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente se ha convertido en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas.

Es por esta razón que decidimos realizar la encuesta para validar la percepción de los clientes ante las empresas que les proveen los servicios.

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente figura 9 y cuadro 12:

## Evaluación de Satisfacción de Clientes

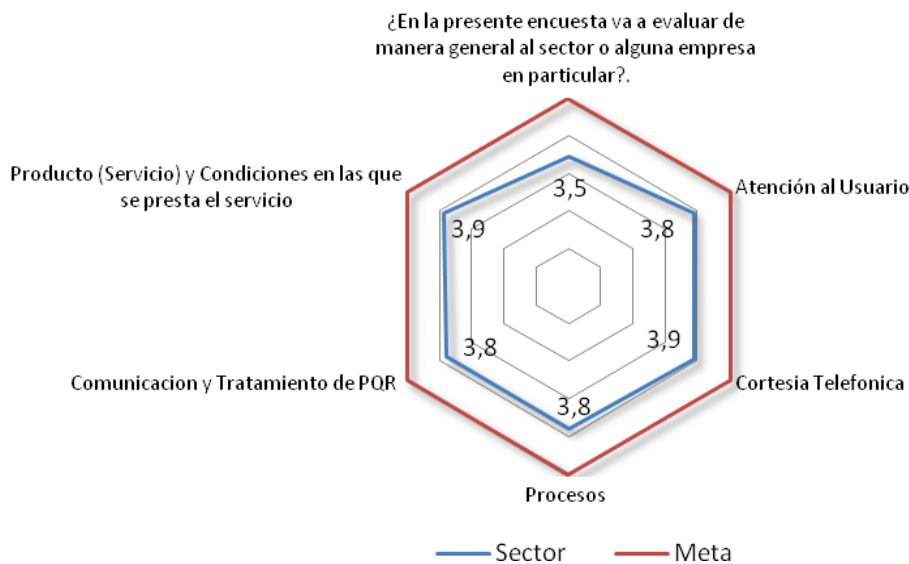


Figura 9. Perfil de la dimensión evaluación Satisfacción de Clientes de los modelos de servicio del sector de BPO&O - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

### Resultados del modelo de clientes del sector

Dimensión Modelo de clientes del Sector	Sector
¿En la presente encuesta va a evaluar de manera general al sector o alguna empresa en particular?	3,5
Atención al Usuario	3,8
Cortesía Telefónica	3,9
Procesos	3,8
Comunicación y Tratamiento de PQR	3,8
Producto (Servicio) y Condiciones en las que se presta el servicio	3,9

Cuadro 12. Resultados de la dimensión evaluación Satisfacción de Clientes de los modelos de servicio del sector de BPO&O - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

De acuerdo con las calificaciones obtenidas en cada uno de los aspectos, de la encuesta que mide el nivel de satisfacción de los usuarios, se observa que en promedio se califica con 3,8 el nivel de satisfacción que los clientes de la empresas del sector BPO&O tiene acerca del modelo de servicio, siendo una calificación media-baja cuando se trata de medir la percepción que un cliente tiene de la calidad de un bien o servicio; por lo tanto se concluye que de acuerdo con el criterio de los clientes y/o usuarios de la empresas del sector, estos consideran que la industria de los BPO&O, no tiene un adecuado enfoque al cliente, hecho que se evidencia en la baja calificación dada al sector en General de 3,5. Para apreciar más de cerca los principales comentarios de cada una de las diferentes dimensiones se analizan a continuación.

**5.2.2.1 Dimensión de Atención al Usuario**

En la figura 10 y en el cuadro 13 se muestran los resultados consolidados de los usuarios encuestados.

Perfil de la dimensión atención al usuario

**Evaluación de Satisfacción de Clientes**

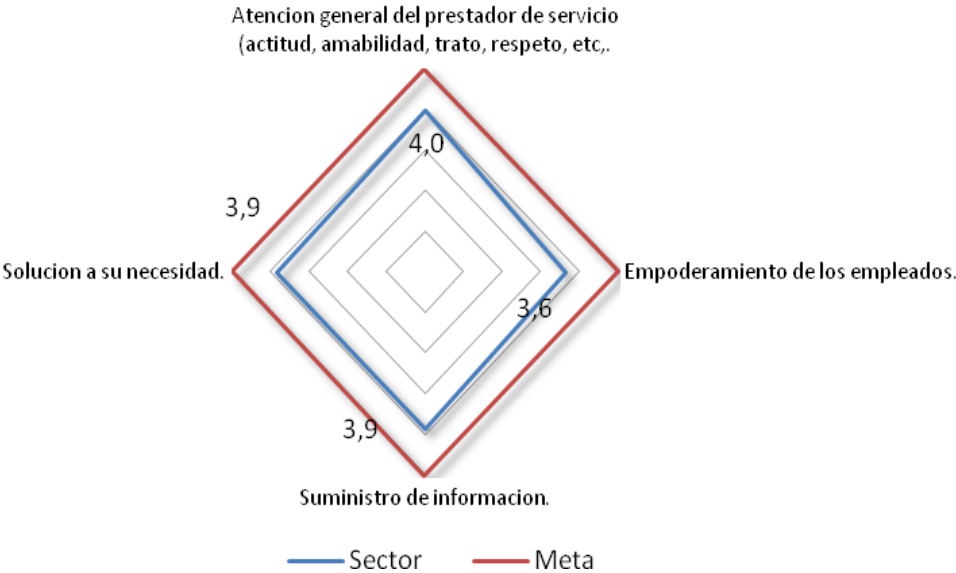


Figura 10: Perfil de la dimensión atención al usuario - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados atención al usuario.

<b>Dimensión Atención al Usuario</b>	<b>Sector</b>
Atención general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.	4,0
Empoderamiento de los empleados.	3,6
Suministro de información.	3,9
Solución a su necesidad.	3,9

Cuadro 13: Resultados atención al usuario.- Fuente. Anexo C Grupo Investigador

En el cuadro 13 se muestra que en general los usuarios perciben una buena atención acerca del prestador de servicio y en la información brindada. Sin embargo la capacidad de toma de decisiones brindada por los colaboradores no es bien percibida al obtener una calificación de 3,6; el sector debe mejorar el nivel de empoderamiento de los empleados, con lo cual se concluye que las empresas de la industria de BPO&O, tiene estructuras verticales caracterizadas por una rígida jerarquización y unidad de mando.

Se concluye que hay oportunidades de mejora, en aspectos como los siguientes:

- Más prontitud a la hora de resolver una inquietud.
- Atención local En mismo idioma
- Respuestas rápidas y efectivas
- Línea de atención al usuario efectiva.

#### **5.2.2.2 Dimensión de Cortesía Telefónica**

En la figura 11 y en el cuadro 14 se muestran los resultados consolidados de los usuarios encuestados.

Perfil de la dimensión cortesía telefónica.

## Dimension Cortesia Telefonica

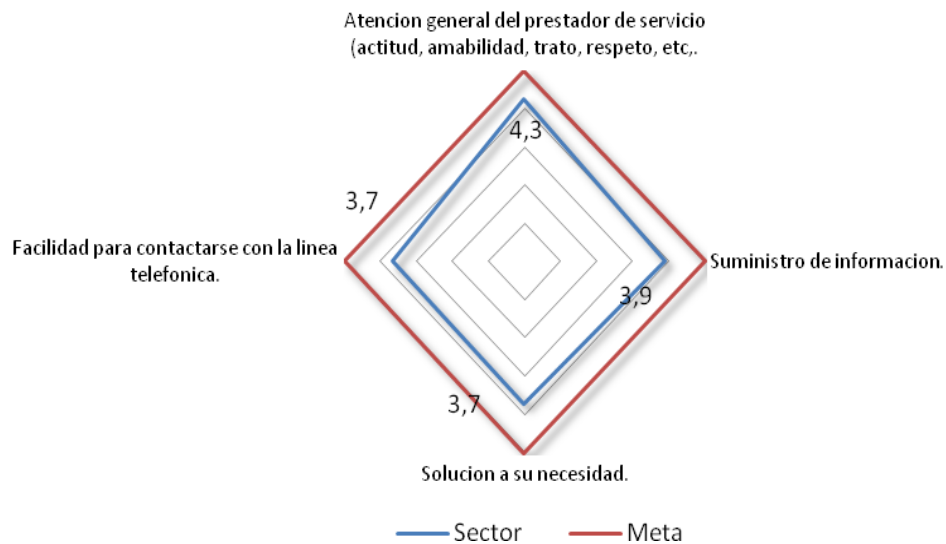


Figura 11. Perfil de la dimensión cortesía telefónica. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

### Resultados cortesía telefónica

Dimensión Cortesía Telefónica	Sector
Atención general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.	4,3
Suministro de información.	3,9
Solución a su necesidad.	3,7
Facilidad para contactarse con la línea telefónica.	3,7

Cuadro 14. Resultados Cortesía Telefónica. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

En el cuadro 14 se muestra que en general los usuarios califican con 3,9 la atención a través de la línea telefónica acerca del proveedor de servicio, la información y solución a su necesidad brindada por sus colaboradores tienen una calificación promedio de 3,8,

siendo esta una calificación media-baja, con lo cual se recomienda un mayor seguimiento por parte de los cargos medios hacia las falencias de las personas de frontera en los momentos de verdad de cara al cliente.

La calificación más baja de esta dimensión para varios usuarios son los canales de comunicación, ya que estos deben mejorarse y así tener respuestas más oportunas, recomendando el uso de nuevas tecnologías y herramientas como skype, chats interactivos, PIN de Black Berry, Redes sociales o Virtual Hold, las cuales permitirían ayudar a facilitar las labores de comunicación entre usuarios y proveedores, con lo cual se concluye que los modelos de servicio de las empresas del sector no incluyen como factores de creación de valor es aspecto de la innovación, a pesar que están en un sector que se debe caracterizar por este aspecto.

### 5.2.2.3 Dimensión de Procesos

En la figura 12 y en el cuadro 15 se muestran los resultados consolidados de los usuarios encuestados.

Perfil de la dimensión procesos

## Dimension Procesos

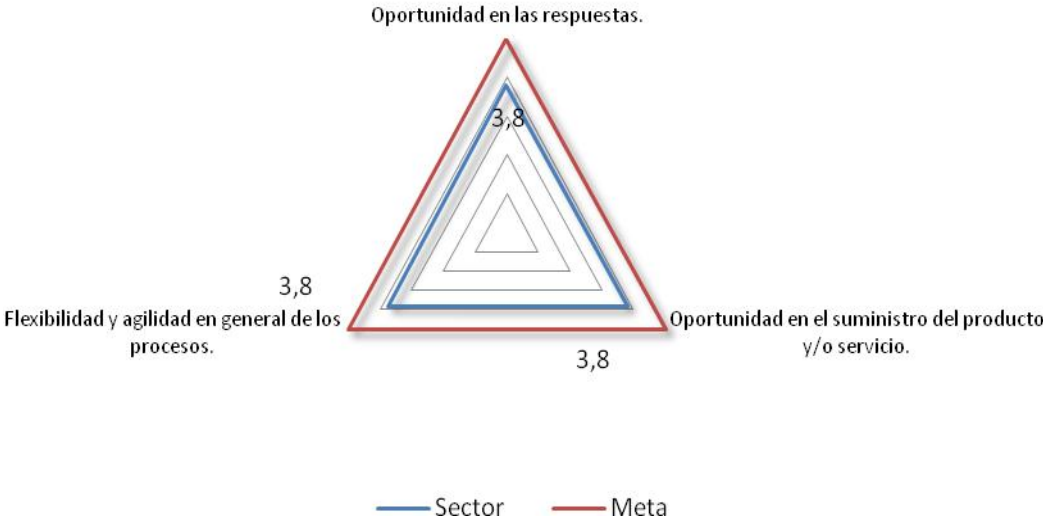


Figura 12. Perfil de la dimensión procesos - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Dimensión de Procesos	Sector
Oportunidad en las respuestas.	3,8
Oportunidad en el suministro del producto y/o servicio.	3,8
Flexibilidad y agilidad en general de los procesos.	3,8

Cuadro 15. Resultados Dimensión de Procesos. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Los usuarios califican con 3,8 el aspecto de la dimensión por procesos, con lo cual se concluye que el sector no tiene un enfoque por procesos.

De igual forma se concluye que hay aspectos de mejora en la oportunidad en general en los procesos de las organizaciones; ya que para varios usuarios los procesos son largos y dispendiosos y las respuesta lentas o deficientes. Los procedimientos no son encaminados a ser resolutivos.

#### 5.2.2.4 Dimensión de Comunicación y Tratamiento de PQR

En la figura 13 y en el cuadro 16 se muestran los resultados consolidados de los usuarios encuestados.

Perfil de la Dimensión Comunicación y Tratamiento de PQR

## Dimensión de Comunicación y Tratamiento de PQR

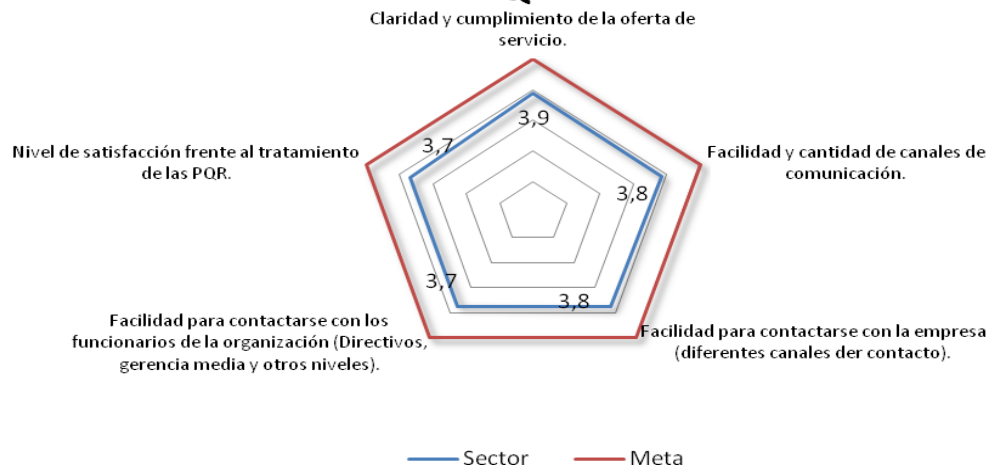


Figura 13. Perfil de la Dimensión Comunicación y Tratamiento de PQR - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados comunicación y tratamiento de PQR.

Dimensión de Comunicación y Tratamiento de PQR	Sector
Claridad y cumplimiento de la oferta de servicio.	3,9
Facilidad y cantidad de canales de comunicación.	3,8
Facilidad para contactarse con la empresa (diferentes canales de contacto).	3,8
Facilidad para contactarse con los funcionarios de la organización (Directivos, gerencia media y otros niveles).	3,7
Nivel de satisfacción frente al tratamiento de las PQR.	3,7

Cuadro 16. Resultados comunicación y tratamiento de PQR. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Los usuarios del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O califican con 3,8 el aspecto de la comunicación y el tratamiento de PQR, siendo una calificación baja, la cual muestra la insatisfacción de los usuarios, en cuanto al tipo y calidad de



comunicación que se da en las empresas del sector con relación a sus clientes debido a que para varios usuarios al escalar las quejas y/o reclamos sobre el producto o servicio, no se recibe retroalimentación sobre las mismas por ningún medio, debido a que para varios de ellos, el tratamiento de las quejas y/o reclamos se realizan a través de cargos como coordinaciones o analistas de calidad y satisfacción, quedándose en este nivel, sin llegar el usuario final a percibir las respuestas a sus inconformidades de fondo, lo cual a su vez puede llegar a evidenciar la excesiva burocracia que se presenta en las empresas del sector, hecho que dificulta la comunicación directa entre la empresa prestadora del servicio, sus clientes internos, la empresa que contrata el servicio y los usuarios.

**5.2.2.5 Dimensión del Producto y las condiciones en las que se presta el servicio**

En la figura 14 y en el cuadro 17 se muestran los resultados consolidados de los usuarios encuestados.

Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio.

**Dimension Producto (Servicio) y Condiciones en las que se presta el servicio**

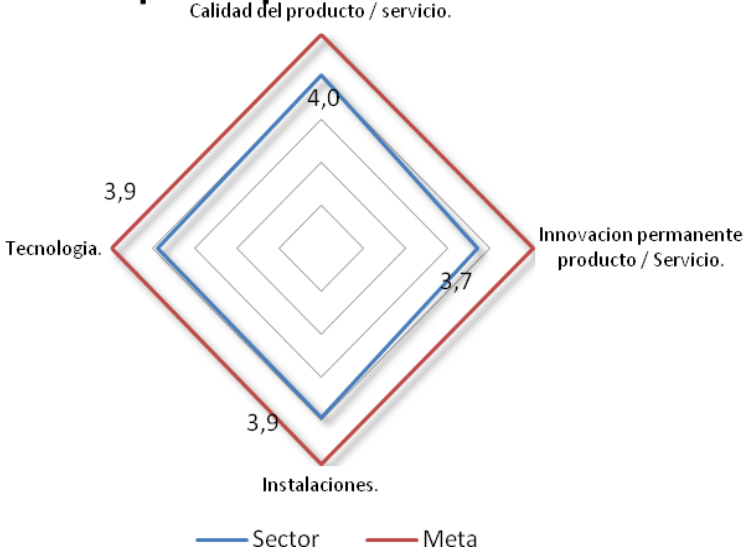


Figura 14. Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio Sector usuarios. Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Resultados producto y condiciones en las que se presta el servicio.

Dimensión Producto (Servicio) y Condiciones en las que se presta el servicio	Sector
Calidad del producto / servicio.	4,0
Innovación permanente producto / Servicio.	3,7
Instalaciones.	3,9
Tecnología.	3,9

Cuadro 17. Resultados producto y condiciones en las que se presta el servicio Sector usuarios. - Fuente. Anexo C Grupo Investigador

Los usuarios de las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O califican con 3,9, la dimensión del producto y las condiciones en las que se presta el servicio, siendo una calificación media-baja, que denota la insatisfacción de los clientes tanto con la calidad de producto como del tipo de servicio que reciben de las empresas del sector, incluso calificando de igual forma bajo, los aspectos relacionados con la innovación permanente del producto.

Se confirma la conclusión obtenida anteriormente, acerca del bajo nivel de innovación que caracteriza el modelo de servicio que ofrecen a sus clientes las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.

Aunque para varios de los usuarios dicen que los aplicativos que utilizan son buenos, hacen lo que ellos necesitan, también creen que son susceptibles de mejora y de actualizaciones con los nuevos requerimientos que puedan surgir en la operación.

Esto debido a que cada vez que se genera un contrato de Outsourcing el cliente contratante trae los aplicativos, software propietario y desarrollos inhouse que hacen difícil la innovación en términos de tecnología, la recomendación que el grupo de investigadores hace al sector es trabajar de la mano de los clientes para ofrecer soluciones a medida que satisfagan la orientación y cultura de servicio enmarcados en un modelo sencillo, genérico y productivo para los grupos de interés.

## 6 PROPUESTA MODELO DE SERVICIO

### 6.1 Definición y antecedentes

Definición de Servicio: Corresponde a todas las actividades que una empresa y sus colaboradores desarrollan o efectúan para satisfacer a sus clientes, el servicio es entendido en las organizaciones con un estilo propio, bajo una filosofía de su propio actuar y percepción de los clientes.

Por lo anterior, durante el proceso de investigación hemos identificado la necesidad de que el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O disponga de un modelo de servicio que permita estandarizar elementos, procesos y conducta tanto de la organización como sus colaboradores

Antecedentes del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O: Durante el proceso de diagnóstico, se evidenció que sin importar el tamaño de las compañías, estas no disponen de un modelo de servicio que les permita conocer de un procedimiento práctico, fácil y accesible para compartir e impartir a sus colaboradores, por ende los criterios de servicios son formulados y construidos bajo los conceptos empíricos o con teorías antiguas poco compatibles con las tendencias del mercado y la evolución del consumidor como ente maduro, de alto nivel de decisión, con conocimiento y con una clara definición del servicio con excelencia.

Para entender con precisión la propuesta del modelo de servicio que a continuación se presenta, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El modelo de servicio es genérico, es decir, puede ser aplicado por cualquier empresa del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O. Debido a esto, los criterios que maneja el modelo facilitan su abordaje independiente de aspectos críticos como los siguientes: la cultura organizacional, las características propias de cada empresa, la estructura organizacional, los tipos de clientes, etc.
- Evidentemente, dentro de la propuesta del modelo de servicio, se identificaron algunos conceptos inherentes propios del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.
- El alcance del modelo de servicio llega a todos los grupos de interés de las organizaciones del sector investigado (cliente final, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad en general).
- El modelo de servicio inicialmente se presenta de manera gráfica, acto seguido, viene su explicación detallada

## 6.2 Modelo Ideal de Servicio

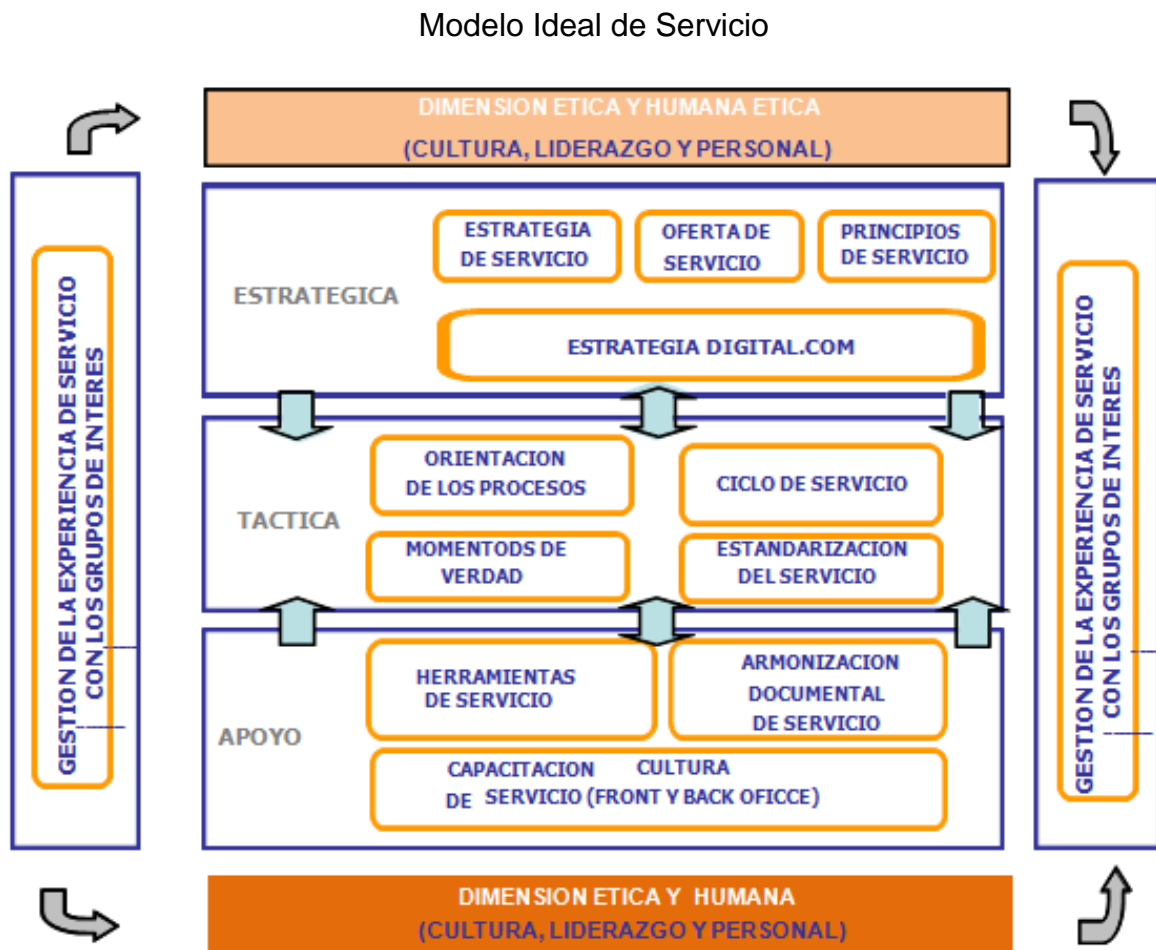


Figura 15: Modelo Ideal de Servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante y Grupo Investigador

## 6.3 Dimensiones del Modelo de Servicio genérico

### 6.3.1 Dimensión Estratégica:

La primera dimensión que se recomienda en la construcción del modelo de servicio tiene que ver con los lineamientos estratégicos del mismo. Cuando se habla de la

dimensión estratégica se está haciendo mención a todas aquellas directrices de servicio sobre las cuales va a descansar el modelo y que marcan el actuar del mismo.

Todo lo que la organización defina que tenga que ver con servicio, tiene que estar enmarcado dentro de esta dimensión estratégica. De igual manera, cada vez que una persona de la organización desee incorporar una actuación, una iniciativa o una actividad de servicio, previamente debe consultar esta dimensión, pues nada de lo que se haga en la organización debe estar por fuera de estos lineamientos.

Una vez se logre orientar a la organización hacia el cliente (cultura) y antes de construir un servicio, es necesario entender hacia dónde va la organización en materia de servicio, que es lo que quiere lograr.

A continuación, se comparten las etapas a abordar dentro de la dimensión estratégica para la construcción del modelo de servicio, aclarando que cada una estará acompañada de un ejemplo real de una organización del sector de alimentos.

#### Etapas de la dimensión estratégica del modelo ideal de servicio

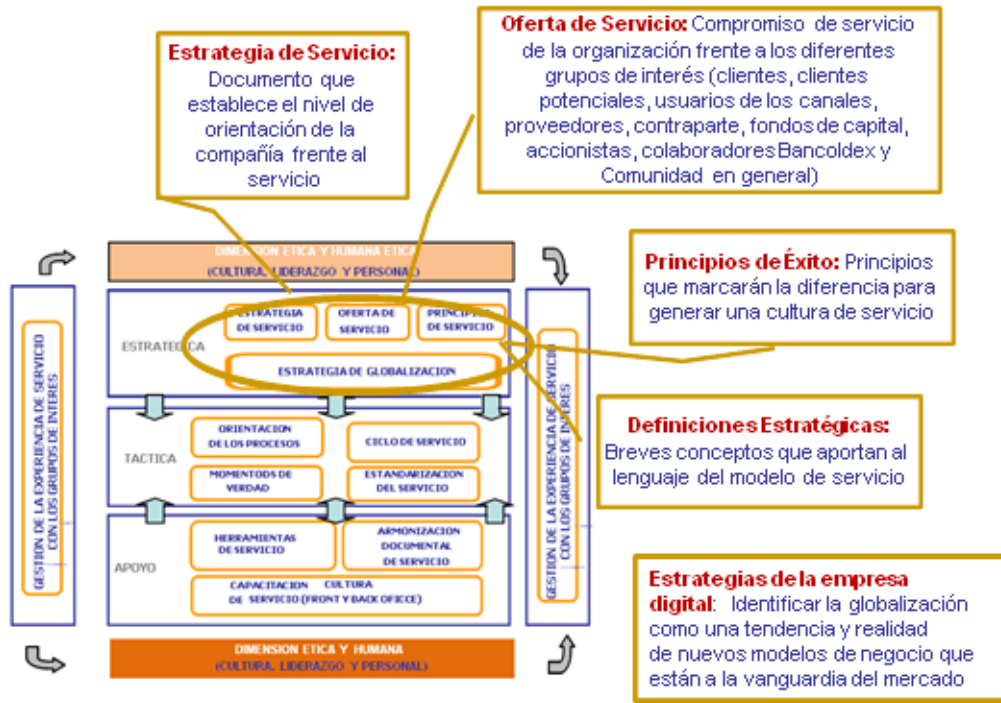


Figura 16: Etapas de la dimensión estratégica del modelo ideal de servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante y Grupo Investigador

Estrategia de Servicio<sup>9</sup>:

La estrategia de servicio proporciona un principio organizacional para el diseño del servicio, que le dé una clara promesa que se pueda llevar al mercado, dándole un concepto claro para actuar, transmisible al personal y al cliente.

Una estrategia de servicio ante todo es indispensable para poder suministrarle a las organizaciones un marco de orientación hacia el servicio a prestar a los clientes. Define la intención de la organización frente al servicio, suministra unos lineamientos claros que se convierten en el documento de consulta por excelencia a la hora de hablar de Servicio en una organización.

El Señor Albrecht (Albrecht Karl, 1997, La Revolución del Servicio, Colombia, 3R editores, capítulo 11), define una estrategia de Servicio como “una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva a real”.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar y los empleados saben cómo servir mejor a los clientes. La estrategia es una guía.

En los términos más sencillos posibles, la estrategia de servicio debe responder a la pregunta: ¿Por qué el cliente debe escoger a nosotros?

En la medida en que el concepto de servicio no sea explícito dentro del direccionamiento corporativo de la organización, más exactamente en su estrategia básica, el empleado muy seguramente adoptará su propia postura a la hora de atender a un cliente.

Si no existen parámetros que lo orienten y lo rijan sobre el servicio a prestar, tomará la ley por sus manos con las lamentables consecuencias que hoy en día conocemos cuando hablamos de servicio.

---

<sup>9</sup> Información tomada y ajustada del libro La Revolución del Servicio (Albrecht Karl, 1997, capítulo 11),

Todos los colaboradores de una organización deben consultar y conocer muy bien la estrategia de servicio, entendiendo la importancia de su definición. No se debe permitir que por desconocimiento, se afecte a la razón de ser de las organizaciones, los clientes.

Elementos de una Estrategia de Servicio:

A continuación, algunas características o premisas de una estrategia de servicio:

- No debe ser trivial, tiene que tener orientación hacia la acción.
- Debe incluir una misión que la gente pueda entender fácilmente, referirse a ella y en alguna forma, ponerla en funcionamiento.
- Debe ofrecer algún beneficio para el cliente.
- Debe diferenciar a la organización de la competencia.
- Es una misión, no el planteamiento de una misión.

Como suele suceder con la mayoría de enunciados en las organizaciones, el prestador de servicio jamás los conoce y mucho menos los toma en cuenta. Cuando la estrategia de servicio se define como misión, el efecto es altamente favorable, la misión se convierte en una meta, en una dirección, en un llamamiento. Une al personal de servicio alrededor de un propósito común.

- No puede quedar en simple enunciado. Algunas organizaciones creen que definiendo la estrategia de servicio han iniciado el camino hacia la felicidad, hacia la óptima orientación al servicio. Otras van más allá, no solamente se conforman con definirla, sino que garantizan su correcto despliegue, generando interiorización en los equipos de trabajo.
- Pero tal vez lo más importante, debe llevar a la acción. Hasta aquí el efecto puede ser nulo. No basta con definirla y divulgarla, si la organización no garantiza que todo el personal no solamente la entienda perfectamente, sino que la utilice como marco de referencia para todas las decisiones y definiciones que tengan que ver con Servicio. Fundamentalmente que la viva, que entienda el “para qué” y el “porqué” por encima del “qué”.
- Si queda como algunos de los documentos corporativos estratégicos de la organización (la misión, la visión, los valores) muy bien elaborados, estéticamente colgados en las paredes de las oficinas claves, con certeza que no generará ningún valor.
- Se debe expresar en pocas palabras. La estrategia de servicio habitualmente se puede expresar en pocas palabras. Su valor está en orientar y dar energía; por tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la organización, si mueven el espíritu humano a la realización,

y si son interiorizadas. Para este supuesto la función de los líderes de la organización es fundamental, son ellos quienes deben garantizar este proceso, son los que deben forjar el camino.

Ejemplo de una Estrategia de Servicio<sup>10</sup>:

Se comparte a continuación la estrategia de servicio definida para una organización del sector de los alimentos, (sería muy interesante si este ejemplo aplicara al sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O):

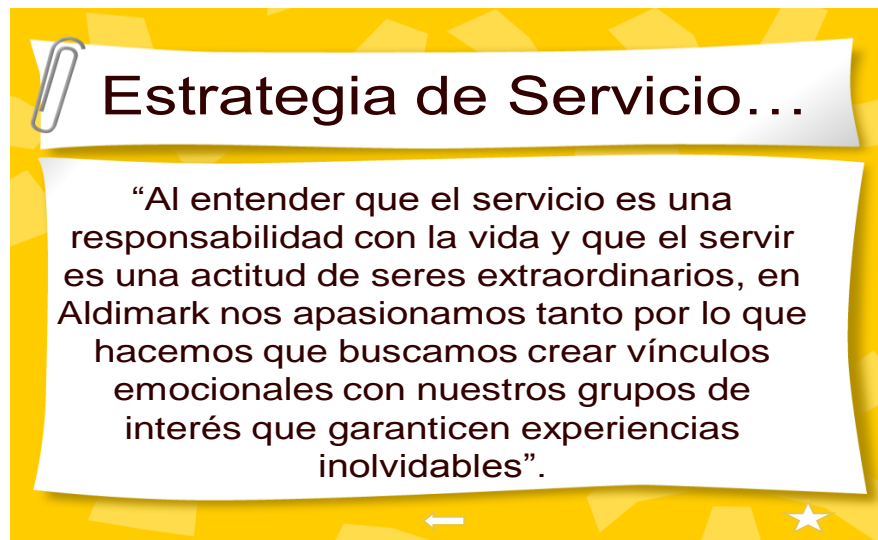


Ilustración 1: Ejemplo de Estrategia de Servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Oferta de Servicio:

Adicional a la estrategia, es necesario que la organización busque entender las necesidades del cliente, es decir, los aspectos que éste demanda de la organización frente al servicio. A este elemento se le conoce como la *oferta de servicio* o *Promesa de valor*.

Muestra cual es el compromiso de la organización frente al servicio al cliente. La oferta de servicio es un documento estratégico de mucha importancia debido a que una organización no puede iniciar un programa de servicio (modelo) o una orientación hacia el cliente si no ha definido la estrategia y la oferta de servicio.

<sup>10</sup> Modelo de servicio Aldimark 2011 (servicio de alimentos)



La oferta de servicio se desprende de la estrategia de servicio, en ella se plasman los requisitos que el cliente manifiesta para su satisfacción y lo que la organización está dispuesta a ofrecerle al cliente.

Elementos para la definición de una oferta de servicio:

- Su definición debe partir del conocimiento del cliente. Es importante conocer la opinión del cliente sobre sus requerimientos frente al servicio.
- Estas necesidades manifestadas por el cliente, deben validarse a la luz del direccionamiento estratégico y la disponibilidad de recursos de la organización. Se debe confrontar la opinión del cliente con la misión, visión, estrategia de servicio, la política de calidad y los recursos que tiene la organización para saber en qué se está facultado y que capacidad se tiene.
- Para su aprobación se recomienda convocar a un comité multidisciplinario donde asista personal de diferentes niveles dentro de la organización encabezados por la alta gerencia. Este comité define el compromiso de servicio frente al cliente sin tener conocimiento de la opinión previa que ya se ha consultado al cliente.
- Se comparan las dos informaciones, cliente versus empresa, para así definir la oferta de servicio teniendo en cuenta las dos posiciones.
- Debe contener premisas que se puedan cumplir en su totalidad. No se debe adquirir compromisos inalcanzables.
- Debe ser conocida por todo el personal de la compañía y de igual manera garantizar su correcta divulgación al cliente final.

Ejemplo de una Oferta de Servicio<sup>11</sup>:

Se comparte a continuación la oferta de servicio definida para una organización del sector de los alimentos; (sería muy interesante que se pudiera aplicar este ejemplo al sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O):

---

<sup>11</sup> Modelo de servicio Aldimark 2011 (servicio de alimentos)

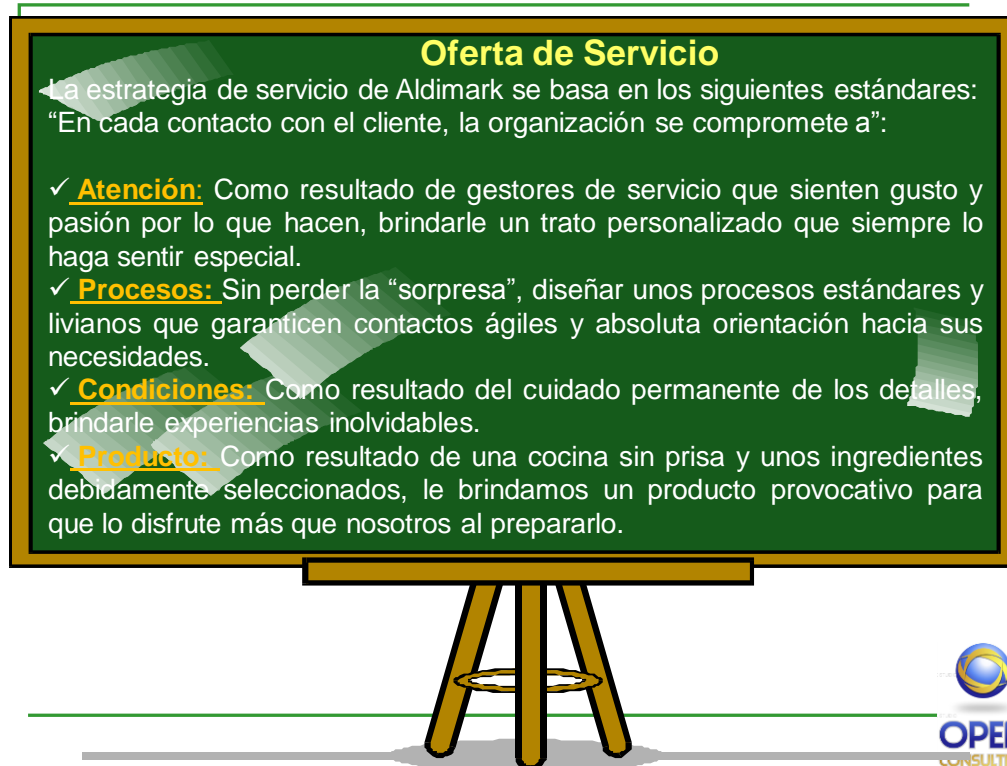


Ilustración 2: Ejemplo de Oferta de Servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

### Principios de Éxito:

Para poder garantizar que la oferta y la estrategia de servicio se alcancen, es necesario que todos los ejecutores de un modelo de servicio se guíen por unos principios rectores.

A partir de su definición, toda actuación de cualquier colaborador de la organización, DEBE estar enmarcada dentro de dichos principios, independiente del escenario en donde se desenvuelva (familiar, laboral, académico, etc., etc.).

### Ejemplo de Principios de Éxito de Servicio<sup>12</sup>:

A continuación, se comparten algunos elementos de los principios de éxito de servicio definidos para una organización del sector de los alimentos:

<sup>12</sup> Modelo de servicio Aldimark 2011 (servicio de alimentos)

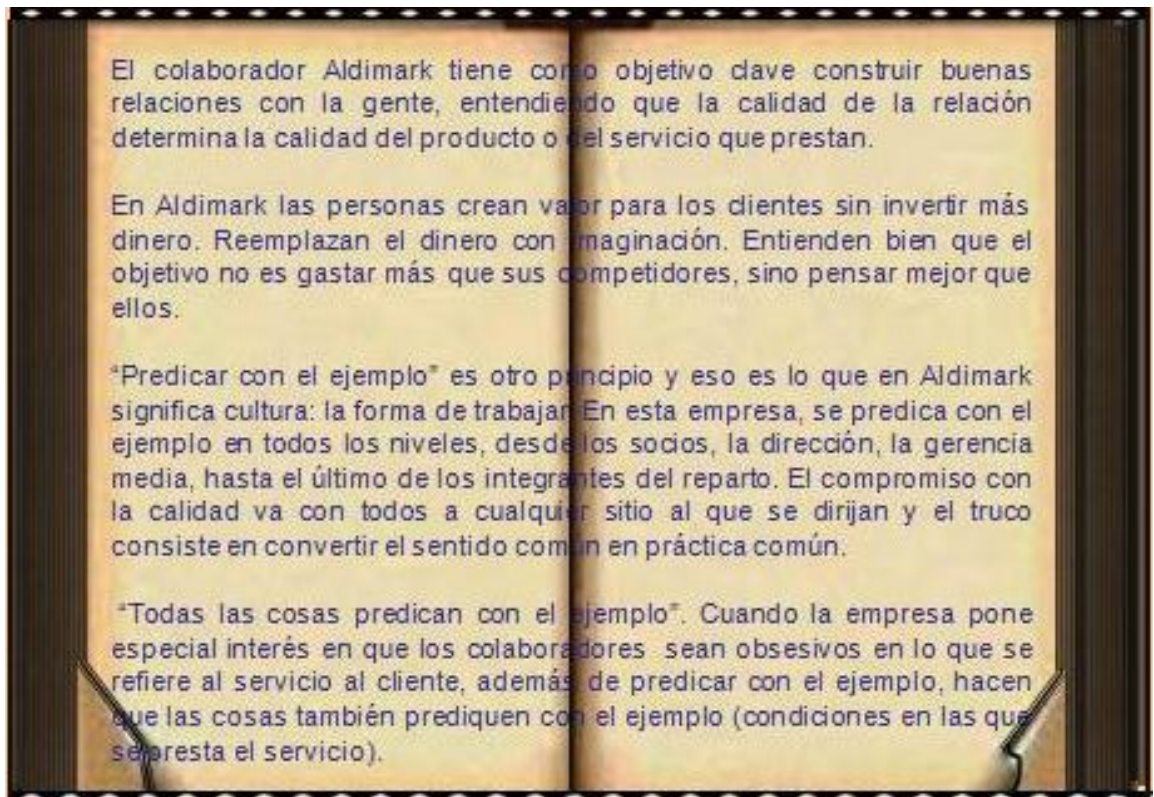


Ilustración 3: Ejemplo de Principios de Servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

(Sería muy interesante si este ejemplo aplicara al sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O)

Estrategia de globalización:

Teniendo en cuenta que la revolución de los negocios está basada en el desarrollo, gestión y evolución de las empresas digitales que les permita participar activamente en mercados globales, es de considerar que las empresas del sector tercerizado, estén a la vanguardia en este concepto, principalmente por ser su core del negocio el Servicio, cuya tendencia avanza desenfrenadamente en el mundo digital; por ende el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, deberá apropiarse de los conceptos, herramientas y procesos del comercio globalizado que buscan superar las expectativas de los clientes quienes por contar con la disponibilidad de la información se hacen cada vez más exigentes en los productos, servicios, tiempos de respuesta y calidad en general de la información que actualmente convierten en conocimiento para administrarla y ajustarla a sus propias necesidades; siendo además capaces de elegir, disponer, consultar y opinar respecto a la calidad del mercado oferente logrando que la comunicación positiva o negativa se transfiera en segundo a cualquier parte del globo terráqueo.

Principales tendencias del comercio digital:

Negocios: Haciendo referencia a la habilitación digital de las transacciones y procesos dentro de una compañía, involucrándose activamente los sistemas de información que están bajo el control de las organizaciones a través de un sistema de e-commerce o comercio electrónico, del cual participan activamente todos los grupos de interés que intervienen en las actividades comerciales, generándose rápidamente todo un proceso de protocolos, controles, normas y reglamentaciones que permitan al comercio electrónico una rápida pero sana convivencia virtual. En este aspecto las empresas del sector BPO&O deben capacitarse para acceder en al mercado digital asegurando la información, los clientes y las transacciones.

Elementos e-commerce:

- Emergen variados modelos de servicio, en razón al rápido de nuevos y novedosos modelos de negocio.
- Ampliación de las características demográficas de los compradores, usuario, consultores.
- Accesibilidad de compradores, usuario, consultores de variadas características en idioma, educación, estatus, gustos, necesidades, sueños, propósitos, etc.
- Fuerte reducción de costos que es transferido al precio final del consumidor.
- Amplitud de ofertas de negocios especialmente en temas relacionados con servicios.
- Crecimiento vertiginoso de marcas comerciales, bien sea por negocios emergentes o por alianzas estratégicas.
- Refuerzo en asegurar la información en transacciones comerciales, así como de permanecer en el espacio on line.

Plataforma Tecnología: Las compañías del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O que estén realmente dispuesta en acceder al mercado como empresa digital, deben estar dispuestas a desarrollar el plan de acción que a continuación se sugiere y por ende disponer proporcionalmente de los presupuestos que estos requieran y que permitan empalmar adecuadamente las estrategias de comercialización digital con los recursos tecnológicos:

Planeación y Análisis de la plataforma: identificar los objetivos del negocio, entender claramente la estrategia y la promesa de valor, con el propósito de alinear y aterrizar estos con un adecuado sistema que soporte y permita por un lado la funcionalidad de

todas las herramientas y por otro el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios del sistema tanto front como back office, buscando además satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

**Diseño:** La debida descripción de cada componente y su relación entre sí, incluirá por ende el detalle de todo el equipo hardware como sus aplicaciones software. En el aspecto tecnológico es importante tener en cuenta cinco (5) elementos fundamentales en el proceso del diseño en pro de preservar, asegurar y utilizar la información: procesamiento, almacenamiento, sistemas de red, bases de datos y aplicaciones o sistemas operativos.

**Construcción:** Hace relación al empalme de los diferentes elementos tecnológicos (hardware, software y redes de comunicaciones) con la información, en otras palabras, las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O deben diseñar infraestructuras tecnológicas que les permitan convertir la información en conocimiento, que permitirá posteriormente no solo una adecuada administración de la información sino además un oportuno análisis de datos, cifras, tendencias que permitan a la organización tomar decisiones más acertadas frente a la forma de actuar y ofrecer sus servicios, logrando clientes altamente satisfechos.

**Pruebas:** Durante esta etapa es fundamental que todos los colaboradores entiendan claramente las estrategias establecidas por la organización, las cuales previamente se debieron comunicar y entender por cada miembro; de otra parte, es fundamental el compromiso y la actitud proactiva durante esta etapa, ya que puede ser desgastante y hasta frustrante, hasta lograr evidenciar los resultados que las organizaciones esperen de la conjugación de este tipo de proyectos.

Las pruebas y los resultados de las mismas deben ser revisadas y avaladas por cada miembro usuario y posteriormente analizadas frente a los objetivos de la compañía en específico y a las tendencias del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O.

Durante esta etapa es indispensable que cada miembro se asegure de que la información a su cargo presente rigurosos procesos de seguridad los que garantizarán la calidad de la información y confiabilidad de la misma a la hora de consolidarla para análisis de los directivos de la organización.

### Implementación y mantenimiento:

- Implementación: Planificar, diseñar y coordinar todos los procesos inherentes a la implementación, que contemple procesos de comprobación de procedimientos, aplicativos y usuarios. Verificación y validación del lugar y las condiciones de seguridad del mismo, diseñar y registrar el protocolo de administración tanto del sitio, de los elementos de hardware y software como de la información y confidencialidad de la misma.
- Mantenimiento: Planificar, diseñar y coordinar todos los procesos inherentes a cambios, mejoras o correcciones para lo cual se requiere de una constante administración de monitoreo con programas específicos tanto preventivos como correctivos.

Redes Sociales: La tendencia más marcada actualmente es la socialización virtual, y este es un aspecto al que las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O deben prestar especial foco, siendo una tendencia, una situación evidente y preponderante en la evolución de los servicios, se deben buscar mecanismos para acceder a las redes sociales optimizando y aprovechando de estas el alto ingreso de personas, quienes a través de un proceso de socialización, están además interactuando con los diferentes productos y servicios que se ofertan en el espacio on line.

### Elementos de las redes sociales:

- Los contenidos son diseñados, contruidos y generados tanto por comerciantes, compradores, usuario o sencillamente consultores.
- Crecimiento de foros de opinión de auto publicación.
- Diversidad de formas de entretenimiento reduciéndose los desplazamientos a la calle.
- Reducción significativa de suscriptores en medios tradicionales como prensa, revistas, radio, televisión y demás estilos publicitarios e informativos.
- Crecimiento en controversia por definir la regulación de contenidos, controles y seguridad de la información.
- Aumento de las preocupaciones sobre la invasión de la privacidad personal y comercial.
- Crecimiento de la vigilancia de las comunicaciones como parte de la guerra contra el terrorismo.
- Incremento del fraude, abuso y robo de identidad por internet.

E-marketing: Los usuarios, compradores, líderes de opinión, comerciantes, estudiantes, amas de casa, profesionales, empresarios, etc. y los entes gubernamentales, tiene

claramente identificado que a la información se accede a través de internet y esta se ha convertido en la principal herramienta para consultar cualquier tipo de información sin importar la complejidad de la misma, sus características o idioma; por tanto el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, pueden aprovechar, optimizar y canalizar apropiadamente este recurso como marketing tradicional o relacional, promoviéndose rápidamente en el sector servicios, generando oportunidades de negocios, mostrando sus beneficios y ampliando su foco de publicidad y comunicación buscando relaciones positivas y de largo plazo con los clientes, creando así una ventaja competitiva que les permita tener una mejor escala de precios y mayor satisfacción de los cliente frente a los competidores.

Elementos del e-marketing:

- Alta audiencia por internet
- Contagio social, estilo de vida y convicción de encontrar lo requerido.
- Crecimiento de páginas web diseñadas con asesoría por los buscadores como Google, entre otros.
- Rapidez en la comunicación y la información
- Alta rotación de clientes prospecto y potenciales
- Crecimiento del efecto biblioteca o catalogo, es decir disposición de productos y servicios en video, audio, fotografía y texto.
- Rápido desplazamiento de los medios tradicionales como TV, radio, prensa, cine, música, libros, etc. a través de la web.
- Acceso a foros, ferias, capacitaciones y educación, proyectos, propuestas de negocio, viajes virtuales, relacionamiento con culturas, cercanía con amigos y familiares.

**6.3.2** Dimensión Táctica:

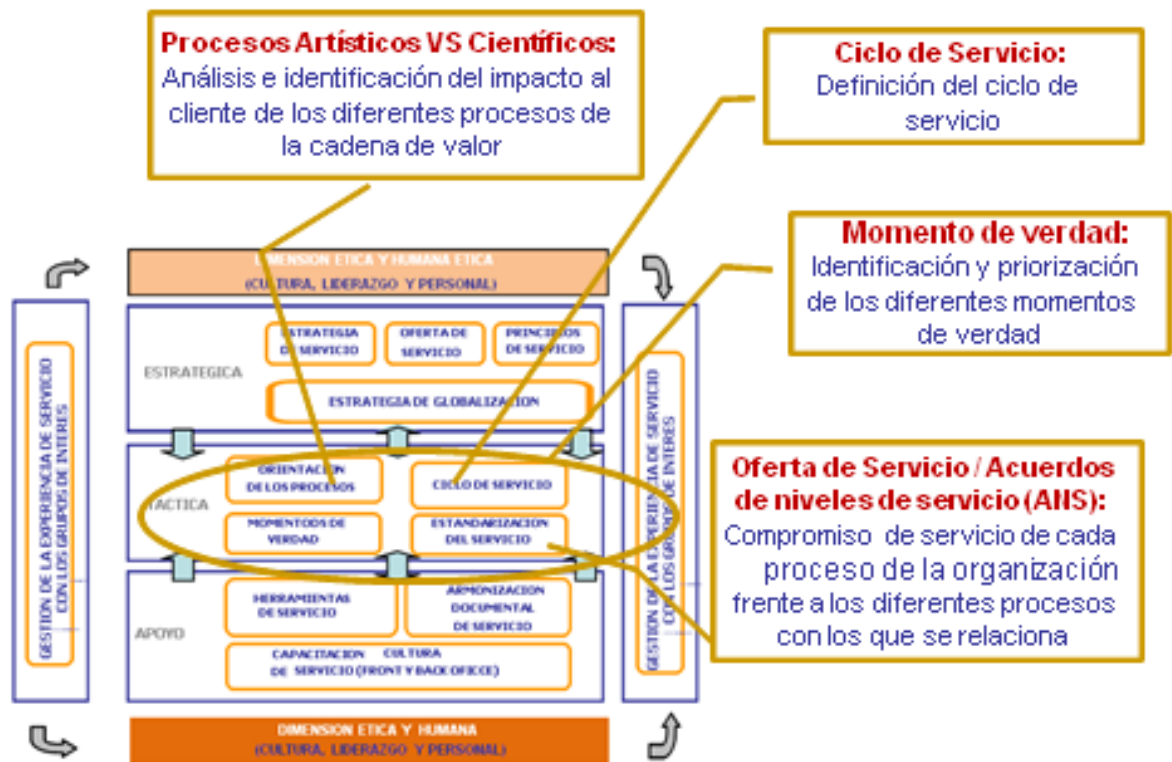


Figura 17: Dimensión táctica del modelo ideal de servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

**Enfoque de Gestión por Procesos:**

Después de que la organización ha logrado soportar su modelo de servicio a través de unos líderes con una clara vocación de servicio, ha divulgado sus intenciones frente al servicio mediante una convincente estrategia y una oferta de servicio que responda a las necesidades reales de los clientes; llegó el momento de ajustar el sistema operativo, de volver todas estas intenciones en conceptos tangibles.

Lo primero que se hace es revisar la orientación de los procesos de la organización, pues parte de la esencia del modelo se soporta en que éstos tengan una clara dirección hacia el cliente.

Nos encontramos frente a uno de los temas de mayor importancia a la hora de construir un servicio, pues las organizaciones creen que contratando un grupo de “señoritas muy bien presentadas”, enseñándoles técnicas para sonreír y para atender clientes difíciles y de otra parte, implementando las mega áreas de servicio y soportando la operación



con tecnología de punta, se logrará el tan anhelado servicio de excelencia al cliente interno y externo.

Cuando el personal de una organización no cuenta con los recursos necesarios en materia de tecnología y de infraestructura, cuando no tiene claros los protocolos de servicio, cuando las áreas de soporte no hacen mención a su nombre, sino que dificultan la relación con el cliente; por muy buena actitud y orientación hacia el cliente de parte del prestador de servicio, con certeza nos preparamos para deshumanizar el servicio.

Si los procesos o sistemas de una organización no han sido diseñados en forma liviana y amigable y pensando en el cliente, es muy difícil brindar un servicio de excelencia. En muchas ocasiones las organizaciones colocan al personal de contacto con el cliente literalmente como “carne de cañón”, incitándolo de paso a que adopte una serie de comportamientos y actitudes como la mentira, la evasión, la frialdad, el robotismo (algunos de los pecados en el servicio), que generalmente son percibidos por el cliente como clara evidencia de un servicio deshumanizado.

Por lo anterior, se hace necesario que los procesos de las organizaciones respondan a las necesidades y a los requerimientos de los clientes. Las organizaciones modernas deben diseñar su estructura, sus sistemas, sus procesos, de forma tal que la difícil labor de atención a clientes por parte del personal de contacto se facilite.

De otra parte, las organizaciones han gestionado tradicionalmente bajo una estructura de corte funcional, es decir, mediante áreas o departamentos verticales y rígidos.

Los funcionarios (de ahí viene su nombre, pues trabajan por funciones) han sido encajados en una cultura malévolamente en donde sin intención, trabajan exclusivamente para cumplir con unos objetivos (unos indicadores) y para satisfacer a su jefe. Dicha estructura ha convertido a las áreas en pequeños feudos cumplidores de sus deberes, pero poco interesados en aportar a otros departamentos de la organización.

Un enfoque de gestión por procesos busca orientar la gestión de la organización hacia la transversalidad, eliminando de paso las estructuras de tipo vertical / funcional y orientando el accionar general de manera exitosa hacia el cliente.

## Procesos Artísticos VS Científicos<sup>13</sup>

Una de las fallas que mayor desenlace negativo causa en el cliente es que las organizaciones que han estandarizado sus prácticas vía procesos, le dan el mismo tratamiento a todos los procesos, desconociendo el impacto que cada uno de ellos dentro de la cadena de valor, puede generar en los clientes.

Existen procesos que se deben ejecutar de manera rigurosa y estricta, no es posible omitir actividades, ni mucho menos agregar, debido al impacto positivo o negativo que dicho proceder puede generar en el cliente. Por ejemplo, cuando un médico cirujano está frente a un paciente que va a ser intervenido quirúrgicamente, dicho profesional de la salud debe seguir al pie de la letra el protocolo definido para esta práctica, de lo contrario, corre el riesgo de afectar la vida del paciente hasta causarle la muerte en un momento dado. Al anterior concepto se le conoce como “procesos científicos o ciencia”.

Existen otros procesos, tal vez la mayoría, en donde en el relacionamiento con el cliente, a pesar de la valiosa estandarización de las actividades, debe primar el “sentido común” del prestador de servicio.

En un momento histórico como el actual en donde la estandarización de los procesos se ha convertido en un excelente mecanismo de gestión, la atención al cliente no puede verse afectada por el exceso de normas y reglamentos, debe primar, la atención personalizada y el relacionamiento con el cliente; si para superar sus expectativas, en un momento el prestador de servicio requiere saltarse una norma, en hora buena.

Obviamente, para lograr contundencia en dicho proceder, se requiere de una organización que respalde y empodere al personal de frontera (front line) que toma estas decisiones.

### Estandarización del Servicio:

Una vez definido todo el componente estratégico del modelo y entendido el concepto de procesos, se debe proceder a estandarizar el servicio. Se recomienda utilizar la metodología:

- Definición del ciclo de servicio.
- Identificación de los momentos de verdad.
- Priorización de los momentos de verdad.

---

<sup>13</sup> Cuando un proceso debería ser un arte. Hall, Joseph y Johnson, Erik. Harvard Business Review, marzo 2009.

- Estandarización de los momentos de verdad. Definición de documentos (protocolos de servicio, instructivos, políticas, etc.).

A continuación, la descripción de cada uno.

### Definición del Ciclo de Servicio

La experiencia nos dice que es una verdadera odisea hacer que la dirección de una organización y su personal de contacto con el cliente logren abstraerse de sus ideas, de sus puntos de vista y vean el servicio como lo ve el cliente.

Es más, los años de condicionamiento y familiaridad con una operación de servicio tienden a distorsionar las percepciones de las personas. Entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas de los empleados en su propio trabajo.

La técnica más útil hoy en día para ayudar al personal de una organización a entender la realidad de la experiencia del cliente, es ponerlos a pensar en términos de ciclos de servicio. La idea es intentar poner a la organización en igualdad de condiciones con el cliente, pues éste es el único que ve el cuadro completo.

Define Albrecht un ciclo de servicio como “la cadena de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio de una compañía”.

Cada contacto que tiene un cliente con la organización prestadora del servicio genera una experiencia, que sumadas define el ciclo de servicio.

Cada uno de estos contactos se conoce con el nombre de instantes de contacto o momentos de verdad.

A continuación, un sencillo ejemplo de un ciclo de servicio para una organización del sector de alimentos:

(Sería muy interesante si este ejemplo aplicara al sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O)



Figura 18: Ciclo de servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Identificación de los Momentos de Verdad:

“Un momento de verdad es un episodio en el cual un cliente entra en contacto con una organización, de donde se lleva una impresión de la calidad de su servicio”. La sumatoria de los momentos de verdad, constituyen el ciclo de servicio.

Karl Albrecht hacía referencia a “Albert Einstein”, quien expresaba alguna vez: “Dios está en los detalles”. Estaba convencido de que nada en el nivel microscópico de la existencia se dejaba al azar; todo seguía un plan.

Albrecht parafraseaba a Einstein para nuestros fines diciendo: “la calidad del servicio está en los detalles, es decir, la relación entre una compañía prestadora de servicio y sus compradores se gesta en muchos puntos individuales de contacto.

Priorización de los Momentos de Verdad:

Una vez la organización identifica el ciclo de servicio y sus momentos de verdad y debido a que en un ciclo de servicio pueden presentar innumerables momentos de verdad, se hace necesario entrar a priorizarlos. La idea es identificar aquellos que son críticos para la organización y que al estandarizarlos seguramente se “garantizarán victorias tempranas”.

Para la priorización de los momentos de verdad se propone la siguiente metodología:

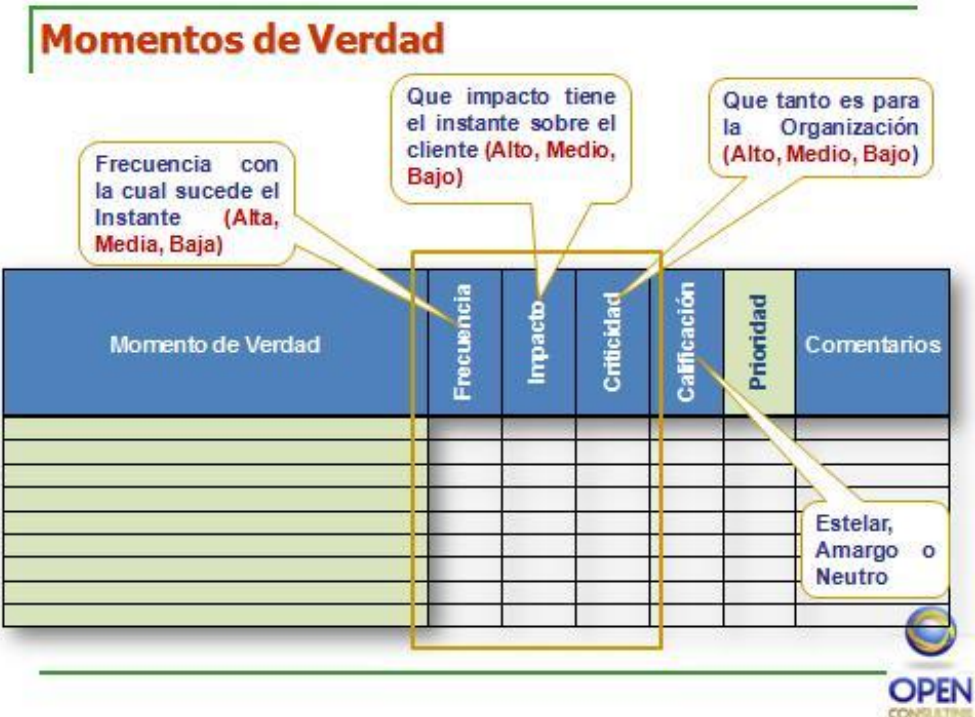


Ilustración 4: Matriz Metodológica de Momentos de Verdad – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Para cada momento de verdad se define la frecuencia, el impacto, la criticidad y su respectiva calificación. De esta manera se pueden identificar aquellos momentos que la organización debe priorizar para poder sorprender al cliente.

Cuando la frecuencia, el impacto y la criticidad son altos y la calificación es estelar o sorprendente, el momento de verdad se convierte en prioridad uno (1) cuando se busca sorprender al cliente.

De igual manera, cuando la frecuencia, el impacto y la criticidad son altos y la calificación es amarga o neutra, el momento de verdad se convierte en prioridad uno (1) cuando se busca eliminar una práctica que afecta el servicio al cliente.

Protocolos de Servicio:

La importancia del ciclo de servicio y de los momentos de verdad, radica fundamentalmente en el hecho de que las organizaciones deben conocer en detalle cada contacto que el cliente tiene con la organización para poder diseñar la manera como éstos deben suceder, buscando así “sorprender” al cliente. A este concepto se le conoce con el nombre de Protocolos de Servicio.

Una vez priorizados los momentos de verdad se debe proceder a definir los protocolos de servicio, asociados fundamentalmente a cada momento de verdad.

Algunas premisas tenidas en cuenta para su definición:

Cada protocolo de servicio se debe definir con la información del cliente, bajo la premisa: “¿Cómo quisiera mi cliente que el instante sucediera?”. Se estableció un formato que contenía la siguiente información:

- Descripción: En este espacio debe colocarse la manera como debe suceder el momento de verdad. Se debe redactar en términos de guión. Debe escribirse en el nivel de detalle necesario.
- Puntos Clave: En este espacio deben colocarse todos aquellos aspectos que es indispensable tener en cuenta por su relevancia (colocar lo que debe pasar y lo que no). Estos puntos se definen a partir del punto anterior. Deben ser los más significativos, por lo tanto deben ser breves pero de alto impacto. Ojala aprenderlos de memoria.
- Justificación: En este espacio debe colocarse el por qué y para qué debe suceder este momento de verdad de esta forma.

Un protocolo de servicio puede aplicar para varios momentos de verdad, por tal motivo, un momento de verdad puede contener varios protocolos de servicio.

El llegar a este nivel de detalle le permite a las organizaciones avanzar en gran medida en su anhelo por fabricar su servicio, pues en este punto se tiene gran parte de los elementos que facilitan una clara orientación hacia el servicio al cliente.

Al construir los protocolos de servicio, la organización ya piensa como piensa el cliente, o por lo menos hace serios esfuerzos.

### 6.3.3 Dimensión de Apoyo:

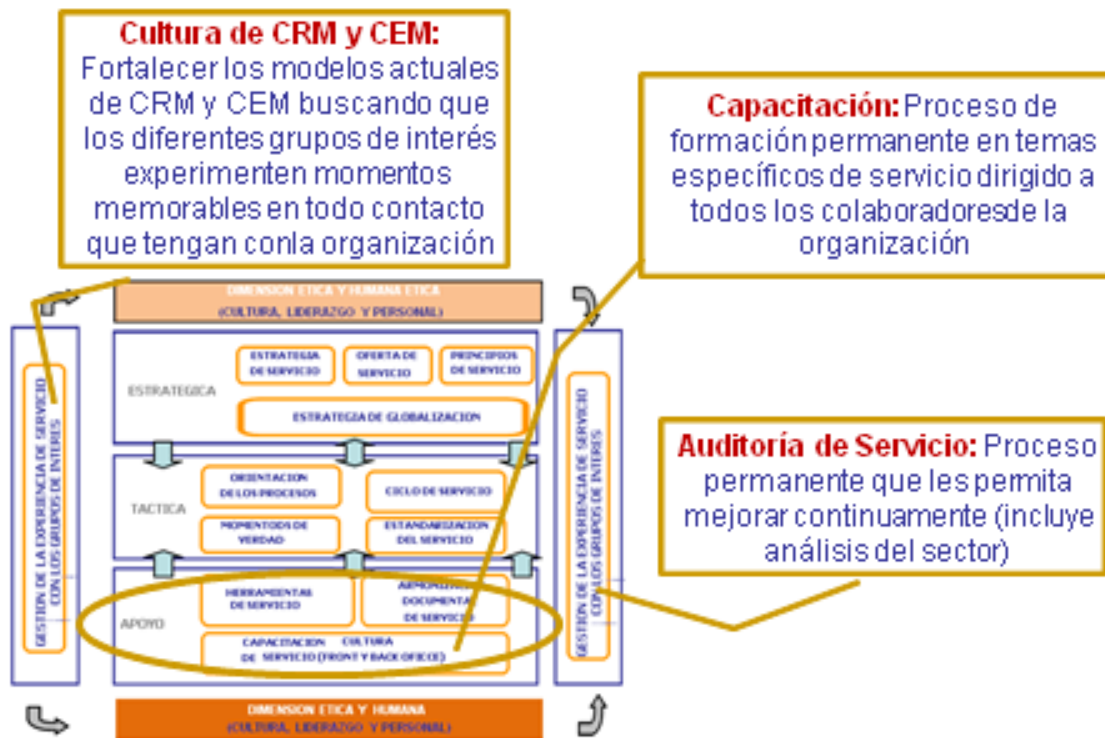


Figura 19: Dimensión de apoyo del modelo ideal de servicio – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Como su nombre lo indica, el objetivo de la dimensión de apoyo es dar el soporte necesario para garantizar que el modelo de servicio desde las perspectivas estratégica y táctica funcione exitosamente. Dentro de la dimensión de apoyo, se recomienda que el modelo de servicio contemple los aspectos que a continuación se desarrollan:

Canales de contacto:

Para dar soporte a las dimensiones estratégica y táctica, se recomienda a la organización que esté implementando un modelo de servicio al alcance y fortalecimiento del Contact Center.

Es importante que la creación de este centro de servicio reciba y dirija (cuando sea necesario) todos los contactos de la organización con los diferentes grupos de interés. Aquí hay un valor agregado importante como se ha mencionado a lo largo del presente documento

#### CRM:

La organización que implementa un genuino modelo de servicio debe incorporar una cultura de CRM al interior. El gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes, brindará información valiosa para la estructura del modelo de servicio.

Al entender que la administración de las relaciones con los clientes es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas con estos y que requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente, es necesario que la organización contemple dentro de la implementación de su modelo de servicio las características de su liderazgo, de su cultura y de su estrategia.

Para tener una buena relación, es preciso tratar a los distintos clientes de forma diferenciada. El modelo de servicio a través de esta cultura de CRM permite hacerlo así, porque es un medio individualizado que permite mostrar a diferentes personas ofertas distintas: los servicios pueden ser configurados en función de los conocimientos que se tienen acerca de los clientes.

El concepto de CRM como apoyo a la implementación del modelo de servicio debe ir más allá del marketing de relación, debe ser un concepto más amplio, debe considerarse como una actitud ante los clientes y ante la propia organización que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

#### Auditoría de servicio:

¿Para qué suponer, si podemos precisar?, Uno de los principales problemas del servicio, es la suposición de lo que los clientes desean. Las imprecisiones son provocadas por las suposiciones, es decir por la falta de exactitud y detalle en lo que necesita y piensa el cliente.



Los usuarios tienen una idea del servicio que esperan recibir, para poder satisfacerlos debemos saber cuáles son esas ideas. Si no sabemos lo que piensan, esto nos lleva a cometer fallas y el usuario se convierte en un usuario insatisfecho.

Desde el servicio telefónico, la respuesta a solicitudes de información por Internet, hasta el trato con el personal, todos se convierten en momentos de la verdad en donde el usuario evalúa a su proveedor y puede decidir buscar otro.

Es vital para la puesta en marcha de un modelo de servicio establecer y validar la calidad del servicio brindado, por lo que es necesario diseñar y aplicar instrumentos para evaluar la percepción y expectativas de calidad por parte de los usuarios, con el fin de rediseñar el servicio para superar esas expectativas.

Esta práctica debe realizarse de manera frecuente y debe constituirse en una prioridad para toda organización que anhele un modelo de servicio de alto impacto.

Cuando se precisa y se conoce en detalle lo que percibe el usuario, esto genera un compromiso para satisfacerlo y al comprometernos tenemos que cumplir, lo que genera una responsabilidad para cumplir ese compromiso.

Desafortunadamente la mayoría de las empresas sienten temor de comprometerse con los usuarios por ello son imprecisas en el conocimiento de lo que estos piensan y sienten, permaneciendo generalmente en suposiciones. Para superar esta situación de imprecisión, la organización debe diseñar y ejecutar como ya se mencionó auditorías de servicio.

El objetivo general de la organización al implementar esta herramienta de ayuda es medir y cuantificar el cumplimiento de servicio y compararlo con las expectativas del cliente, permitiendo así realizar una evaluación permanente del servicio, de los planes de mejoramiento y de la consolidación del modelo de servicio en forma coherente y permanente.

A veces el servicio parece un concepto, intangible, subjetivo, no medible, ni cuantificable, el propósito de una auditoría de servicio es llevarlo a criterios que se puedan medir y cuantificar para poder mejorarlo.

La Auditoría del Servicio le permite a la organización:

- Tomar correctivos inmediatos en su promesa de servicio al cliente
- Es una excelente oportunidad para mirar: ¿Cómo lo está haciendo la compañía? , ¿Cómo nos están viendo desde afuera?
- Medir el desempeño a cada uno de los empleados que hacen parte de la cadena del servicio, principalmente el personal de contacto.
- Identificar debilidades en la atención al cliente.
- Establecer qué tanto se están siguiendo los protocolos de servicio
- Contar con indicadores cuantitativos para establecer metas de mejoramiento a nivel individual y colectivo.
- Generar conciencia en los trabajadores respecto a sus actitudes positivas o negativas para reforzar las unas y cambiar las otras.

A continuación se sugieren los pasos para realizar una auditoría de servicio exitosa:

- Definir el objetivo de la misma.
- Determinar qué es lo que se quiere auditar claramente.
- Conocer los aspectos básicos de la organización y del servicio. Momentos de verdad, ciclo de servicio, atributos a medir, población de usuarios, distribución logística, etc.
- Elegir y diseñar los instrumentos adecuados para recolectar la información.
- Aplicación de los instrumentos: recopilación de la información, procesamiento y análisis.
- Evaluación y socialización de la información.
- Retroalimentación

La auditoría de servicio implica un *feed back* – retroalimentación- al interior de la organización: para directivos, mandos medios y personal operativo.

Involucrar la auditoría del servicio en la cultura corporativa, implica mirarse día a día y por ende entregar mayores valores agregados que el competidor. Se recomienda a la organización utilizar la combinación de algunos de los siguientes instrumentos de diagnóstico al momento de realizar una auditoría de servicio:

- Encuestas
- Entrevistas en profundidad
- Cliente oculto presencial
- Cliente oculto telefónico.

Atención efectiva de Peticiones, Quejas y Reclamos:

Las quejas son las llamadas de atención de los usuarios cuando no se superan sus expectativas, sin embargo es innegable que incomodan, sin tomar en cuenta que perjudican por la mala publicidad boca a boca, que daña la imagen de la compañía.

En general parece bastante obvio que las quejas tienen mala reputación; si alguien está diciendo que no le gusta lo que ha sucedido, ¿A quién le gusta oírlo? las quejas son, en términos psicológicos, atributos negativos.

Otros opinan algo diferente: “el medio puede ser una queja. Los clientes pueden gimotear y protestar de manera aparentemente injusta pero su mensaje es una información vital para cualquier empresa”.

Como definiera acertadamente el gurú Peter Drucker: “La razón de ser de una empresa es el cliente”, y nada sucede en una organización si no contamos con ellos; ocupan el nivel más alto de la jerarquía de la organización.

Por ello en vez de llamar queja a la insatisfacción del usuario deberíamos llamarla retroalimentación, o posibilidad de mejorar el servicio. Un usuario insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar.

Es necesario entender que dentro de un óptimo modelo de servicio las organizaciones deben estar verdaderamente interesadas en desarrollar una cultura orientada al cliente, enfatizando la atención hacia él o proporcionándole un servicio total, para este supuesto, hay que concentrarse en esa “insatisfacción”.

Una de las formas más indicadas para que los clientes puedan expresar su insatisfacción a las empresas es a través de las quejas y los reclamos.

Dentro del modelo de servicio se recomienda a las organizaciones que en lugar de intentar reducir el número de quejas, propicien que sus empleados las reciban porque de este modo puedan determinar lo que quiere el cliente.

Si el objetivo de una empresa es recibir menos quejas en este año que el año pasado, se trata de una meta muy fácil de conseguir, los empleados captarán el mensaje y simplemente no transmitirán ninguna de las quejas recibidas a la dirección.

A continuación, se recomienda una metodología estándar que puede ser aplicada en todo tipo de organización que busque dar un tratamiento efectivo a sus peticiones, quejas y reclamos<sup>14</sup>.

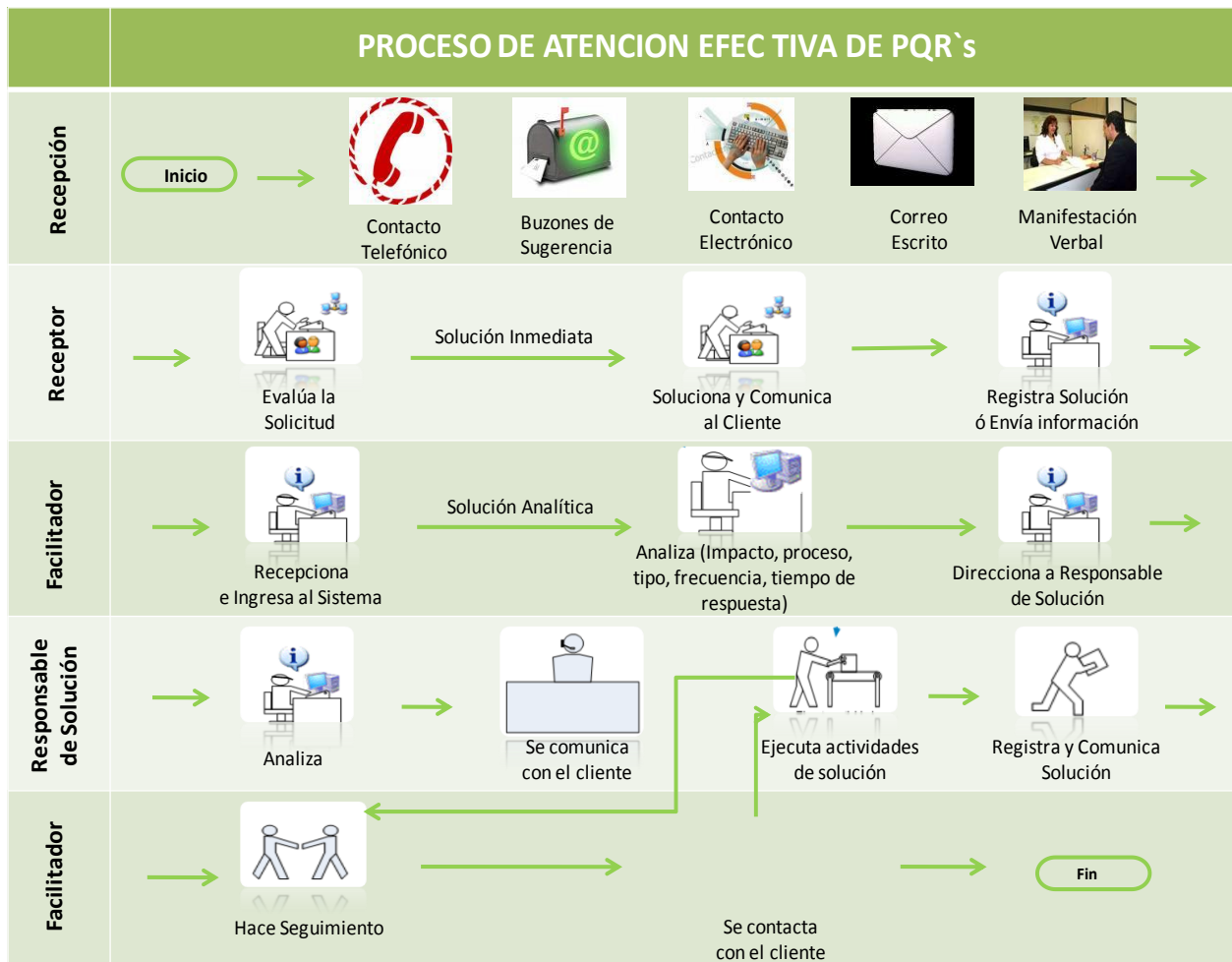


Ilustración 5: Proceso de atención efectiva de PQR'S – Fuente: Docente Jairo Bustamante

En el proceso de registro adecuado de solicitudes por las cuales se comunican los clientes con las empresas; se ha determinado estándares de formatos para dar

<sup>14</sup> Bustamante, Jairo 2011.

respuesta a los diferentes tramites por los cuales consultan y permitiendo guardar un histórico y llevar una trazabilidad. A continuación se describen algunos.

Queja		Tipología						Frecuencia			Impacto								
Código	Descripción	Producto	Precio	Atención del Personal	Procedimientos	Entrega	Posventa	Primera Vez	Reincidente	Alto		Medio		Bajo		Tiempo de Respuesta	Procesos		
										Empresa	Cliente	Empresa	Cliente	Empresa	Cliente		Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3
2518	jahsjha jagajhga jaghaghjagahjgahjgajhaaaaaa		X					X			X			X		2 días	X		
2519	jshgsjhgshj djfhoijbmgkb lgbjgkgnbjkgn			X					X		X	X				5 días		X	
2520	kgjbkjfnh djhdbhdj hdbgdhj asjfgjehfbhjd					X			X	X						2 días	X		
2521	hjsgdhjs kjdhjdhfj kdhjkdhfj jdghfd	X						X			X	X				5 días			X
2522	ksjjhsh udgfuyeyf yefgue						X		X					X	X	1 día	X	X	

Ilustración 6: Formato de Registro de PQR'S – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Queja		Tipología						Frecuencia	
Código	Descripción	Producto	Precio	Atención del Personal	Procedimientos	Entrega	Posventa	Primera Vez	Reincidente
2519	jshgsjhgshj djfhoijbmgkb lgbjgkgnbjkgn			X					X
2520	kgjbkjfnh djhdbhdj hdbgdhj asjfgjehfbhjd					X			X
2521	hjsgdhjs kjdhjdhfj kdhjkdhfj jdghfd	X						X	
2522	ksjjhsh udgfuyeyf yefgue						X		X

Ilustración 7: Formato de Registro de frecuencia de PQR'S – Fuente: Docente Jairo Bustamante

Queja		Impacto						Tiempo de Respuesta	Procesos		
Código	Descripción	Alto		Medio		Bajo			Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3
		Empresa	Cliente	Empresa	Cliente	Empresa	Cliente				
2518	jahsjha jagajhga jaghaghjagahjgahjgajhaaaaaa		X			X		X			
2519	jshgsjhghsj djfhoijbmgkb lgbjgjkgnbjkgnb		X	X					X		
2520	kgjbjkfnh djhjdhdj hdbgdhj asjfgjehfbhd	X	X					X			
2521	hjsgdhjs kjdhjdhdj kdjhkdhdj jdgfhd		X	X						X	
2522	ksjjhsh udgfuyeyf yefgue					X	X	X	X		

Ilustración 8: Formato de Registro de impacto de PQR'S – Fuente: Docente Jairo Bustamante

#### Sistema de Información de Servicio (SIS):

Dentro del seguimiento al modelo de servicio se recomienda a las organizaciones que definan un mecanismo que les permita consolidar y hacer mantenimiento permanente a todos los indicadores relacionados con servicio y que involucre información de todos los grupos de interés. Se reitera la importancia que el modelo de servicio contemple dentro de su alcance todos los grupos de interés.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores no financieros relacionados con la satisfacción de los clientes, pero no es tan frecuente implementar indicadores que les permitan medir el nivel de satisfacción de los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, comunidad). De igual manera, es muy frecuente encontrar indicadores de servicio sueltos a los largo de la organización.

El sistema de información de servicio en últimas debe ser un mecanismo que articule de manera armónica los diferentes esquemas de medición que contemple la organización a través de un único y centralizado modelo de medición.

### Capacitación en servicio:

Dentro del plan de capacitación de la empresa, el concepto de servicio debe tener total relevancia en cualquier tipo de organización que desee gestar una genuina cultura de servicio.

La capacitación debe estar dirigida a todo el personal de la organización e incorporar temáticas inherentes a las siguientes perspectivas básicas que contempla un modelo de servicio:

- Perspectiva humana: Entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con actitud, pasión, diferenciación, compromiso, disciplina, relacionamiento.
- Perspectiva estratégica: Entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con estrategia de servicio, gestión del cambio, estrategia.
- Perspectiva táctica: Entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con procesos, ciclos de servicio, construcción de protocolos de servicio.
- Perspectiva de apoyo: Técnicas para tratar clientes difíciles, cortesía telefónica, etiqueta y protocolo en el servicio, herramientas básicas de servicio.

Entendiendo que uno de los principios de servicio es que “el servicio es responsabilidad de todos”, las capacitaciones deben garantizar la presencia de la totalidad de las personas que trabajan en la organización (personal directo o indirecto).

## 7. CONCLUSIONES

En Colombia existen tres universidades en el top 30 de Latinoamérica, 26 colegios inscritos al SAT Reasoning Test, 19 al International Baccalaureate Organization (IBO) la Calidad de Vida tiene un gran atractivo para la inversión de la mano de contratos de estabilidad jurídica e Incentivos a Inversionistas.

Las empresas del sector analizado no hacen análisis de datos, ya que no determinan, recopilan ni analizan información para demostrar la idoneidad, eficacia, eficiencia y efectividad de su modelo de servicio, así como para evaluar oportunidades de mejora.

Las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O deben trabajar para mejorar los aspectos relacionados a los procesos y a la innovación para poder competir de forma eficiente en un mercado muy dinámico, en el que el aspecto de la innovación es clave para el éxito de las empresas del sector.

Las empresas del sector analizado deben mejorar el nivel de empoderamiento de los empleados, con lo cual se concluye que las empresas de la industria de BPO&O, tiene estructuras verticales caracterizadas por una marcada jerarquización y una rígida unidad de mando.

De acuerdo con lo expresado por los usuarios de bienes y servicios de las empresas de BPO&O, estas deben mejorar y habilitar mas canales de comunicación con sus clientes.

Las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O autoevalúan su gestión como muy buena mientras que sus clientes tienen una percepción baja de esta, por lo tanto se concluye que las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O, no se preocupan por indagar acerca de cómo los perciben sus clientes y usuarios.

De acuerdo con la opinión de los usuarios de las empresas del sector analizado, estas no tienen soluciones integrales a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Colombia es el segundo país con mejor entorno de negocios de Latinoamérica según el Doing Business 2009.



El sector se ve afectado positivamente por las Zonas Francas más competitivas de Latinoamérica que dan un 50% de descuento en el impuesto de renta permitiendo ventas en el mercado local y establecimiento en cualquier lugar del país.

Colombia es el líder regional en gerentes según el IMD 2008, y cuenta con el segundo régimen laboral más flexible de Latinoamérica según el Banco Mundial 2008, se concluye que para las áreas de talento humano Colombia se perfila como un país excelente en términos de Selección de personal dispuesto a incursionar en la industria del BPO&O.

Se evidencia que las empresas del sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O carecen de unos adecuados planes de capacitación que garanticen la competencia de sus empleados en el desempeño de sus funciones y en la elaboración de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y usuarios.

Durante los últimos cinco años la economía creció a tasas superiores del 4% anual. En el año 2008, el PIB de Colombia registró un crecimiento de 2,5%, un crecimiento positivo durante la recesión mundial, esto genera Mejor Ambiente de Negocios. El Sector de BPO puede aprovechar los acuerdos firmados y que dan acceso preferencial a un mercado ampliado de más de 1.200 millones de consumidores, situación que se favorece con la posición geoestratégica del país.

## **ANEXO A**

### **GUIÓN DE ENTRADA A CLIENTES**

1. Debe llamar a la empresa e identificar la persona responsable del área de servicio, o quien tenga esta responsabilidad.

2. Una vez identificada la persona, póngase en contacto con él (ella) mediante el siguiente protocolo: *“Buenos días (tardes) Don (doña) xxxxx o Señor (señora) xxxx (el don utilícelo para el nombre y el señor, para el apellido), dentro del proceso de armonización academia / empresa, la universidad EAN viene adelantando una investigación denominada “Estructuración de un modelo de servicio para el sector de servicios tercerizados a distancia BPO&O”, sector al cual su organización pertenece.*

*Al final de la investigación se le presentará un modelo genérico de servicio, totalmente ajustado a la realidad de su sector, valor agregado que seguramente traerá grandes beneficios económicos para su organización si en algún momento decide implementarlo.*

*Nos encontramos actualmente en la fase de diagnóstico, por lo que solicitamos de su amable colaboración permitiéndonos contactar a algunas personas de su empresa (telefónica y presencialmente) para adelantar unas breves entrevistas. La entrevista para cada colaborador no tarda más de 30 minutos, e indaga información básica sobre la orientación de servicio de su organización.*

*Se aclara, que la Universidad a través de sus investigadores garantiza total confidencialidad en la información recopilada, ésta será utilizada de manera genérica y para fines únicamente académicos.*

*De su amable colaboración, depende en gran medida el éxito de esta etapa inicial de diagnóstico.*

## **ANEXOS B**



## ENCUESTA EMPRESA CONSAGRADA AL CLIENTE

### 1. Información Básica

Por favor, dedica unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Tus respuestas serán totalmente confidenciales, no serán utilizadas en temas empresariales ni económicos, solamente serán aplicables a temas académicos.

Es importante que seas totalmente sincero en tus respuestas.

1. Por favor, completa los siguientes datos: (\*)

Nombre:	<input type="text"/>
Sexo:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>
Empresa:	<input type="text"/>
Area:	<input type="text"/>
Edad:	<input type="text"/>
Nivel Educación:	<input type="text"/>
Sector:	<input type="text"/>

## ENCUESTA EMPRESA CONSAGRADA AL CLIENTE

### 2. Nivel de Satisfacción

Utilice el siguiente cuestionario como autotest de diagnóstico en su propia organización, le ayudará a determinar donde necesita trabajar más y donde están sus cualidades. En cada característica, determine la medida en que el enunciado es aplicable a su propia organización, utilizando esta escala: 1. En completo desacuerdo 2. En poca medida 3. Moderadamente 4. En medida considerable 5. Totalmente de acuerdo.

## 2. Componente Estratégico (\*)

	1	2	3	4	5
La organización tiene definida claramente una estrategia de servicio, que permanentemente es divulgada a todos los niveles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra organización ha definido la oferta de servicio (promesa de valor al cliente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización se esfuerza por cumplirle al cliente según la oferta de servicio. En todas nuestras actuaciones evitamos prometer más que lo que damos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra organización está completamente comprometida con la idea de obtener clientes satisfechos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pesar de la tendencia de orientación al logro y cumplimiento de metas, la empresa tiene una clara orientación hacia sus colaboradores?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los directivos de la organización tienen claro que para lograr la orientación hacia el cliente externo debe partir de la satisfacción de su talento humano (cliente interno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se hace todo lo posible para convertirse en líderes de la industria?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudia las mejores prácticas de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización invierte en el desarrollo de ideas innovadoras, propiciando el componente de ?diferenciación? en los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus líderes tienen claro que cuando hay cambios en la organización debe existir una ?Planeación Estratégica del Cambio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Información del cliente (\*)

	1	2	3	4	5
Solicita regularmente a los clientes que les suministren información acerca de su nivel de satisfacción frente al servicio recibido, no necesariamente por cumplir con normas (sistemas de calidad)?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización entiende claramente que el servicio de excelencia es fundamental para el éxito de sus clientes?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización utiliza la información de sus clientes para diseñar y/o ajustar los productos o servicios?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización cree genuinamente que las quejas de los clientes definitivamente son un FAVOR y se esfuerza no solamente por recibir las, sino por responderlas, buscando su satisfacción?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las quejas de los clientes son analizadas regularmente con el fin de identificar los problemas de calidad y transformar todo aquello que sea necesario para satisfacer al cliente.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los ejecutivos mantienen contacto frecuente con los clientes indagando permanentemente por sus expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cualquier colaborador de la organización (independiente del área) está facultado para recibir y dar tratamiento a una manifestación de un cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización regularmente suministra a los clientes la información que les ayude a concebir expectativas realistas ante sus servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Competencia, capacidad y recursos de la gente (\*)

	1	2	3	4	5
Trata respetuosamente a los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados de todos los niveles poseen una adecuada comprensión de los productos y servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados que estan de cara al cliente tienen el apoyo de recursos que son suficientes para ejecutar bien la tarea?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluso en los niveles inferiores de la organizacion, se concede a los empleados la atribución de usar su criterio cuando se requiere una reacción rapida para resolver los problemas de un cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados sienten que participan en una actividad que los entusiasma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, en la organizacion se empodera a los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se alienta a los empleados a hacer todo lo posible para servir bien a los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El liderazgo de la organizacion es coherente con lo que pregona: Los ejecutivos demuestran con sus actos que la satisfaccion del cliente es importante. Con su ejemplo enseñan a sus equipos de trabajo a servir a los demas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se capacita de manera permanente a todos los empleados en temas de servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Procesos e Innovacion (\*)

	1	2	3	4	5
En lugar de competir unos con otros, los grupos funcionales cooperan para alcanzar metas compartidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada vez se gestiona mas a traves de un enfoque por procesos de manera transversal buscando el beneficio del cliente, dejando de lado la estructura tradicional funcional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organizacion se esfuerza por garantizar tiempos de respuesta adecuados a los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organizacion busca modos de eliminar los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor para los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos los procesos de la organizacion. Independiente de si la relacion es directa o no, tienen una clara instruccion de apoyar de manera decidida a las personas que estan de cara al cliente?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organizacion cuenta con tecnologia de punta que permite gestionar de manera ágil la informacion suministrada por los clientes (mercadeo relacional)?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contamos con tecnologia de punta que permite gestionar de manera ágil la relacion con el cliente (rapidez en los tramites)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organizacion tiene claramente definido el ciclo de servicio con sus respectivos momentos de verdad, entendiendo cada contacto que tiene el cliente?.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organizacion cuenta con acuerdos de niveles de servicio y protocolos de servicio actualizados y que buscan de manera decidida ?sorprender? a los clientes (internos y externos)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Producto y Condiciones en las que se presta el servicio (\*)

	1	2	3	4	5
Por encontrarse en una economía de servicio, son consientes que la calidad del producto ya no es una ventaja competitiva, sin embargo, se obsesionan por que el cliente siempre lo perciba como de excelente calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajan con el fin de perfeccionar constantemente los productos y servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe cuales son los atributos de los productos o servicios que mas aprecian sus clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se esfuerzan de manera permanente por garantizar que en todo contacto que tenga el cliente con la organizacion viva experiencias memorables (instalaciones, muebles, etc).?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Evaluación Financiera del Servicio (\*)

	1	2	3	4	5
La organizacion sabe cual es el valor economico de un cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conoce cuanto es el valor de los clientes perdidos en un año?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene claro que el estar orientados en el cliente debe traducirse en mayores dividendos para los grupos de interes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los proyectos internos de orientacion hacia el cliente son estructurados de tal forma que se conocen los retornos que proveen los mismos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Responderé más tarde](#)

## ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCION USUARIOS

### 1. Información Basica

Por favor, dedica unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Tus respuestas serán totalmente confidenciales, no serán utilizadas en temas empresariales ni económicos, solamente serán aplicables a temas académicos.

Es importante que seas totalmente sincero en tus respuestas.

#### 1. Por favor, completa los siguientes datos: (\*)

Empresa:

Ciudad:

Nombre:

Sexo:

Sector:

Nivel Educación:

Edad:

Empresa que Califica:

2. Mencione las empresas del sector (BPO ó Industria Gráfica) con las que ha tenido contacto: (\*)

3. ¿En la presente encuesta va a evaluar de manera general al sector o alguna empresa en particular?.

	1	2	3	4	5
Evaluación general del sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Nivel de Satisfacción

La siguiente encuesta de satisfaccion de usuarios, busca identificar su percepcion en relacion con el nivel de servicio prestado por la empresa. Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es "inaceptable" y 5 es "excelente":

### 4. Atención al Usuario (\*)

	1	2	3	4	5
Atencion general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empoderamiento de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suministro de informacion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solucion a su necesidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 5. Cortesia Telefonica

(\*)

	1	2	3	4	5
Atencion general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suministro de informacion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solucion a su necesidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para contactarse con la linea telefonica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## 6. Procesos (\*)

	1	2	3	4	5
Oportunidad en las respuestas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad en el suministro del producto y/o servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad y agilidad en general de los procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Comunicacion y Tratamiento de PQR (\*)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Claridad y cumplimiento de la oferta de servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad y cantidad de canales de comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para contactarse con la empresa (diferentes canales der contacto).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para contactarse con los funcionarios de la organización (Directivos, gerencia media y otros niveles).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de satisfacción frente al tratamiento de las PQR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Producto (Servicio) y Condiciones en las que se presta el servicio

(\*)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Calidad del producto / servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovacion permanente producto / Servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Continuidad y Recomendación

9. Que sugerencias propone a su proveedor para lograr la excelencia en le servicio? (\*)

10. ¿Recomendaría este proveedor a otras organizaciones. (\*)

## Nivel General de Satisfacción

11. Cual es el grado de satisfaccion con la empresa que actualmente le presta sus servicios. (\*)

**ANEXO C**  
**ENCUESTA EMPRESA CONSAGRADA AL CLIENTE**

2. Componente Estratégico	1	2	3	4	5	Promedio
La organización tiene definida claramente una estrategia de servicio, que permanentemente es divulgada a todos los niveles.	2,56% (1)	2,56% (1)	12,82% (5)	38,46% (15)	43,59% (17)	4,18
Nuestra organización ha definido la oferta de servicio (promesa de valor al cliente).	0% (0)	2,56% (1)	12,82% (5)	25,64% (10)	58,97% (23)	4,41
La organización se esfuerza por cumplirle al cliente según la oferta de servicio. En todas nuestras actuaciones evitamos prometer más que lo que damos	5,13% (2)	0% (0)	7,69% (3)	46,15% (18)	41,03% (16)	4,18
Nuestra organización está completamente comprometida con la idea de obtener clientes satisfechos.	0% (0)	0% (0)	5,13% (2)	20,51% (8)	74,36% (29)	4,69
A pesar de la tendencia de orientación al logro y cumplimiento de metas, la empresa tiene una clara orientación hacia sus colaboradores?	0% (0)	5,13% (2)	20,51% (8)	41,03% (16)	33,33% (13)	4,03
Los directivos de la organización tienen claro que para lograr la orientación hacia el cliente externo debe partir de la satisfacción de su talento humano (cliente interno).	2,56% (1)	5,13% (2)	12,82% (5)	43,59% (17)	35,9% (14)	4,05
Se hace todo lo posible para convertirse en líderes de la industria?.	0% (0)	0% (0)	7,69% (3)	38,46% (15)	53,85% (21)	4,46
Estudia las mejores prácticas de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas?.	0% (0)	7,69% (3)	20,51% (8)	38,46% (15)	33,33% (13)	3,97
La organización invierte en el desarrollo de ideas innovadoras, propiciando el componente de diferenciación en los colaboradores.	0% (0)	5,13% (2)	12,82% (5)	46,15% (18)	35,9% (14)	4,13
Sus líderes tienen claro que cuando hay cambios en la organización debe existir una Planeación Estratégica del Cambio?	0% (0)	2,56% (1)	33,33% (13)	30,77% (12)	33,33% (13)	3,95
	<b>Total</b>					<b>39</b>
3. Información del cliente	1	2	3	4	5	Promedio

Solicita regularmente a los clientes que les suministren información acerca de su nivel de satisfacción frente al servicio recibido, no necesariamente por cumplir con normas (sistemas de calidad)?.	0% (0)	0% (0)	15,38% (6)	41,03% (16)	43,59% (17)	4,28
La organización entiende claramente que el servicio de excelencia es fundamental para el éxito de sus clientes?.	0% (0)	0% (0)	10,26% (4)	46,15% (18)	43,59% (17)	4,33
La organización utiliza la información de sus clientes para diseñar y/o ajustar los productos o servicios?.	0% (0)	7,69% (3)	12,82% (5)	38,46% (15)	41,03% (16)	4,13
La organización cree genuinamente que las quejas de los clientes definitivamente son un FAVOR y se esfuerza no solamente por recibir las, sino por responderlas, buscando su satisfacción?.	0% (0)	2,56% (1)	20,51% (8)	30,77% (12)	46,15% (18)	4,21
Las quejas de los clientes son analizadas regularmente con el fin de identificar los problemas de calidad y transformar todo aquello que sea necesario para satisfacer al cliente?.	0% (0)	5,13% (2)	17,95% (7)	30,77% (12)	46,15% (18)	4,18
Los ejecutivos mantienen contacto frecuente con los clientes indagando permanentemente por sus expectativas?	0% (0)	2,56% (1)	20,51% (8)	30,77% (12)	46,15% (18)	4,21
Cualquier colaborador de la organización (independiente del área) está facultado para recibir y dar tratamiento a una manifestación de un cliente?	5,13% (2)	5,13% (2)	28,21% (11)	48,72% (19)	12,82% (5)	3,59
La organización regularmente suministra a los clientes la información que les ayude a concebir expectativas realistas ante sus servicios?	0% (0)	2,56% (1)	15,38% (6)	48,72% (19)	33,33% (13)	4,13
<b>4. Competencia, capacidad y recursos de la gente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>

Trata respetuosamente a los empleados?	0% (0)	2,56% (1)	7,69% (3)	28,21% (11)	61,54% (24)	4,49
Los empleados de todos los niveles poseen una adecuada comprensión de los productos y servicios?	0% (0)	0% (0)	30,77% (12)	33,33% (13)	35,9% (14)	4,05
Los empleados que están de cara al cliente tienen el apoyo de recursos que son suficientes para ejecutar bien la tarea?	0% (0)	2,56% (1)	12,82% (5)	48,72% (19)	35,9% (14)	4,18
Incluso en los niveles inferiores de la organización, se concede a los empleados la atribución de usar su criterio cuando se requiere una reacción rápida para resolver los problemas de un cliente.	0% (0)	5,13% (2)	28,21% (11)	46,15% (18)	20,51% (8)	3,82
Los empleados sienten que participan en una actividad que los entusiasma?	2,56% (1)	5,13% (2)	15,38% (6)	43,59% (17)	33,33% (13)	4
En general, en la organización se empodera a los empleados?	0% (0)	7,69% (3)	20,51% (8)	35,9% (14)	35,9% (14)	4
Se alienta a los empleados a hacer todo lo posible para servir bien a los clientes?	0% (0)	2,56% (1)	5,13% (2)	43,59% (17)	48,72% (19)	4,38
El liderazgo de la organización es coherente con lo que pregona: Los ejecutivos demuestran con sus actos que la satisfacción del cliente es importante. Con su ejemplo enseñan a sus equipos de trabajo a servir a los demás?	0% (0)	2,56% (1)	17,95% (7)	28,21% (11)	51,28% (20)	4,28
Se capacita de manera permanente a todos los empleados en temas de servicio?	5,13% (2)	2,56% (1)	25,64% (10)	38,46% (15)	28,21% (11)	3,82
<b>Total</b>						<b>39</b>

<b>5. Procesos e Innovación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------

En lugar de competir unos con otros, los grupos funcionales cooperan para alcanzar metas compartidas?	2,56% (1)	5,13% (2)	12,82% (5)	53,85% (21)	25,64% (10)	3,95
Cada vez se gestiona mas a través de un enfoque por procesos de manera transversal buscando el beneficio del cliente, dejando de lado la estructura tradicional funcional?	0% (0)	7,69% (3)	12,82% (5)	51,28% (20)	28,21% (11)	4
La organización se esfuerza por garantizar tiempos de respuesta adecuados a los clientes?	0% (0)	0% (0)	17,95% (7)	25,64% (10)	56,41% (22)	4,38
La organización busca modos de eliminar los procedimientos y los sistemas internos que no crean valor para los clientes?	0% (0)	7,69% (3)	20,51% (8)	51,28% (20)	20,51% (8)	3,85
Todos los procesos de la organización. Independiente de si la relación es directa o no, tienen una clara instrucción de apoyar de manera decidida a las personas que están de cara al cliente?.	0% (0)	0% (0)	10,26% (4)	46,15% (18)	43,59% (17)	4,33
La organización cuenta con tecnología de punta que permite gestionar de manera ágil la información suministrada por los clientes (mercadeo relacional)?.	0% (0)	2,56% (1)	20,51% (8)	51,28% (20)	25,64% (10)	4
Contamos con tecnología de punta que permite gestionar de manera ágil la relación con el cliente (rapidez en los trámites)?	0% (0)	0% (0)	20,51% (8)	58,97% (23)	20,51% (8)	4
La organización tiene claramente definido el ciclo de servicio con sus respectivos momentos de verdad, entendiendo cada contacto que tiene el cliente?.	0% (0)	0% (0)	15,38% (6)	51,28% (20)	33,33% (13)	4,18
La organización cuenta con acuerdos de niveles de servicio y protocolos de servicio actualizados y que buscan de manera decidida ?sorprender? a los clientes (internos y externos)?	0% (0)	5,13% (2)	15,38% (6)	43,59% (17)	35,9% (14)	4,1

<b>6. Producto y Condiciones en las que se presta el servicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
-------------------------------------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------

Por encontrarse en una economía de servicio, son consientes que la calidad del producto ya no es una ventaja competitiva, sin embargo, se obsesionan por que el cliente siempre lo perciba como de excelente calidad?	0% (0)	2,56% (1)	12,82% (5)	30,77% (12)	53,85% (21)	4,36
Trabajan con el fin de perfeccionar constantemente los productos y servicios?	0% (0)	0% (0)	10,26% (4)	35,9% (14)	53,85% (21)	4,44
Sabe cuáles son los atributos de los productos o servicios que mas aprecian sus clientes?	0% (0)	0% (0)	7,69% (3)	28,21% (11)	64,1% (25)	4,56
Se esfuerzan de manera permanente por garantizar que en todo contacto que tenga el cliente con la organización viva experiencias memorables (instalaciones, muebles, etc.)?	0% (0)	7,69% (3)	17,95% (7)	28,21% (11)	46,15% (18)	4,13

7. Evaluación Financiera del Servicio	1	2	3	4	5	Promedio
La organización sabe cuál es el valor económico de un cliente?	0% (0)	0% (0)	7,89% (3)	39,47% (15)	52,63% (20)	4,45
Conoce cuanto es el valor de los clientes perdidos en un año?	5,13% (2)	2,56% (1)	23,08% (9)	28,21% (11)	41,03% (16)	3,97
Tiene claro que el estar orientados en el cliente debe traducirse en mayores dividendos para los grupos de interés?	0% (0)	0% (0)	7,69% (3)	38,46% (15)	53,85% (21)	4,46
Los proyectos internos de orientación hacia el cliente son estructurados de tal forma que se conocen los retornos que proveen los mismos?	0% (0)	0% (0)	20,51% (8)	35,9% (14)	43,59% (17)	4,23

## ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCION USUARIOS

3. ¿En la presente encuesta va a evaluar de manera general al sector o alguna empresa en particular?.	1	2	3	4	5	Respuestas totales
Evaluación general del sector	13,64% (3)	0% (0)	31,82% (7)	36,36% (8)	18,18% (4)	22

Atención al Usuario	1	2	3	4	5	Promedio
---------------------	---	---	---	---	---	----------



Atención general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.,)	0% (0)	2,22% (1)	20% (9)	53,33% (24)	24,44% (11)	4
Empoderamiento de los empleados.	2,22% (1)	6,67% (3)	33,33% (15)	40% (18)	17,78% (8)	3,64
Suministro de información.	0% (0)	6,67% (3)	17,78% (8)	57,78% (26)	17,78% (8)	3,87
Solución a su necesidad.	2,22% (1)	4,44% (2)	20% (9)	51,11% (23)	22,22% (10)	3,87

<b>Cortesía Telefónica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
Atención general del prestador de servicio (actitud, amabilidad, trato, respeto, etc.,)	0% (0)	4,44% (2)	4,44% (2)	51,11% (23)	40% (18)	4,27
Suministro de información.	0% (0)	6,67% (3)	22,22% (10)	46,67% (21)	24,44% (11)	3,89
Solución a su necesidad.	0% (0)	6,67% (3)	31,11% (14)	44,44% (20)	17,78% (8)	3,73
Facilidad para contactarse con la línea telefónica.	0% (0)	6,67% (3)	37,78% (17)	37,78% (17)	17,78% (8)	3,67

<b>6. Procesos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
Oportunidad en las respuestas.	0% (0)	6,67% (3)	22,22% (10)	55,56% (25)	15,56% (7)	3,8
Oportunidad en el suministro del producto y/o servicio.	0% (0)	6,67% (3)	26,67% (12)	48,89% (22)	17,78% (8)	3,78

Flexibilidad y agilidad en general de los procesos.	0% (0)	2,22% (1)	33,33% (15)	51,11% (23)	13,33% (6)	3,76
-----------------------------------------------------	--------	--------------	----------------	----------------	---------------	------

7. Comunicación y Tratamiento de PQR	1	2	3	4	5	Promedio
Claridad y cumplimiento de la oferta de servicio.	0% (0)	4,44% (2)	17,78% (8)	60% (27)	17,78% (8)	3,91
Facilidad y cantidad de canales de comunicación.	0% (0)	2,22% (1)	26,67% (12)	55,56% (25)	15,56% (7)	3,84
Facilidad para contactarse con la empresa (diferentes canales der contacto).	0% (0)	6,67% (3)	26,67% (12)	51,11% (23)	15,56% (7)	3,76
Facilidad para contactarse con los funcionarios de la organización (Directivos, gerencia media y otros niveles).	2,22% (1)	6,67% (3)	31,11% (14)	42,22% (19)	17,78% (8)	3,67
Nivel de satisfacción frente al tratamiento de las PQR.	0% (0)	8,89% (4)	22,22% (10)	60% (27)	8,89% (4)	3,69

8. Producto (Servicio) y Condiciones en las que se presta el servicio	1	2	3	4	5	Promedio
Calidad del producto / servicio.	0% (0)	4,44% (2)	15,56% (7)	51,11% (23)	28,89% (13)	4,04
Innovación permanente producto / Servicio.	2,22% (1)	8,89% (4)	17,78% (8)	60% (27)	11,11% (5)	3,69

Instalaciones.	0% (0)	6,67% (3)	20% (9)	48,89% (22)	24,44% (11)	3,91
Tecnología.	2,22% (1)	2,22% (1)	20% (9)	53,33% (24)	22,22% (10)	3,91

## BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. 1997

VASHISTHA, atul – VASHISTHA, avinash. The offshore nation: strategies for success in global outsourcing and offshoring. 2004

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación, Cuarta Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, NTC1486

LAUDON, Kenneth C. y GUERCIO TRAVER, Carol. e-commerce: negocios, tecnología, sociedad - cuarta edición - Editorial Pearson Education, México. 2009

Revista nota económica agosto 2011, tendencias 2010- 2013

Consejo nacional de política económica y social, república de Colombia, departamento nacional de planeación, documento CONPES 3527, política nacional de competitividad y productividad.

www.dinero.com edición del 28/05/2010

<http://acdecc.org/publicaciones.html>

[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/contenido.aspx?pro\\_id=556&idconsec=3002&clase=8&id=68&tipo=2](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=556&idconsec=3002&clase=8&id=68&tipo=2)

<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/colombia-podria-generar-10000-empleos-ano-bpo/120549>

[http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/tercerizacion-llegan-grandes\\_75151.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/tercerizacion-llegan-grandes_75151.aspx)

[http://www.dinero.com/wf\\_imprimirarticulo.aspx?idref=53344&idtab=1](http://www.dinero.com/wf_imprimirarticulo.aspx?idref=53344&idtab=1)

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/transproductiva/2009-desarrollandosectores.pdf>

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/verimp.asp?id=8487&14company=1>

<http://www.portafolio.co/economia/colombia-gran-potencia-servicios-bpo>

[http://www.transformacionproductiva.gov.co/library/news/files/uai002-49-01\(bpoo.pdf319.pdf](http://www.transformacionproductiva.gov.co/library/news/files/uai002-49-01(bpoo.pdf319.pdf)

Ministerio de comercio industria y turismo, informe desarrollando sectores de clases mundial III, Bogotá mayo 2009.

Ministerio de comercio industria y turismo, programa de transformación productiva sectores de clases mundial, informe „una alianza público – privada en marcha para desarrollar sectores de clase mundial““. Agosto 2010.

Ministerio de comercio, industria y turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, resumen ejecutivo. [On line] junio de 2009

<http://www.transformacionproductiva.gov.co/library/news/files/20090709%20resumen%20ejecutivo%20comunicacion%20grafica.pdf>

Programa de transformación productiva sectores de clases mundial, informe „en la ruta de la transformación productiva““. Fecha junio 2011.

Programa de transformación productiva sectores de clases mundial, informe „la industria de la comunicación gráfica en evolución rampante““. Fecha octubre 2009.

## LISTAS ESPECIALES

### TABLAS

1. Empresas encuestadas	16
2. Personas encuestadas	17
3. Cronograma de actividades	22
4. Procesos de decisión sobre tercerizar o no	28

### ILUSTRACION

1. Ejemplo de estrategia de servicio	59
2. Ejemplo de oferta de servicio	61
3. Ejemplo de principios de servicio	62
4. Matriz metodológica de momentos de verdad	72
5. Proceso de atención efectiva de PQR	79
6. Formato de registro de PQR	80
7. Formato de registro de frecuencia de PQR	80
8. Formato de registro de impacto de PQR	81

### CUADROS

1. Crecimiento porcentual del sector años (2007-2010)	25
2. Top 10 Call Center y BPO&O	25
3. Matriz EFE – Oportunidades	29
4. Matriz EFE – Amenazas	29
5. Resultados por Dimensión Encuesta Sector empresarial	33
6. Resultados dimensión estratégica del sector empresarial	35
7. Resultados dimensión de la información del cliente Sector empresarial	37
8. Resultados Dimensión Competencia, capacidad y recursos de la gente	39

## Sector empresarial

9. Resultados Dimensión de Procesos e Innovación Sector empresarial	41
10. Resultados de Dimensión Producto y Condiciones en las que se presta el servicio Sector empresarial	42
11. Resultados evaluación financiera del servicio.	44
12. Resultados de la dimensión evaluación Satisfacción de Clientes de los modelos de servicio del sector de BPO&O	45
13. Resultados atención al usuario	47
14. Resultados Cortesía Telefónica	48
15. Resultados Dimensión de Procesos	50
16. Resultados comunicación y tratamiento de PQR.	51
17. Resultados producto y condiciones en las que se presta el servicio Sector usuarios.	53

## FIGURAS:

1. Comportamiento del sector en Colombia Vs Tecnología Años (2003-2010)	26
2. Comportamiento del Sector BPO&O	32
3. Perfil de la dimensión estratégica de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados a distancia BPO&O Sector empresarial	34
4. Perfil de la dimensión información al cliente de los modelos de servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O Sector empresarial	36
5. Perfil de la dimensión competencia, capacidad y recursos de la gente de los modelos de servicio del sector de BPO&O Sector empresarial	38
6. Perfil de la dimensión Procesos e Innovación de los Modelos de Servicio del sector de Servicios Tercerizados BPO&O Sector empresarial	40
7. Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio del sector de BPO&O Sector empresarial	42
8. Perfil de la dimensión evaluación financiera del servicio de los modelos de servicio del sector de BPO&O	43
9. Perfil de la dimensión evaluación Satisfacción de Clientes de los modelos de	45

servicio del sector de BPO&O	
10. Perfil de la dimensión atención al usuario	46
11. Perfil de la dimensión cortesía telefónica	48
12. Perfil de la dimensión procesos	49
13. Perfil de la Dimensión Comunicación y Tratamiento de PQR	51
14. Perfil de la dimensión producto y condiciones en las que se presta el servicio	52
Sector usuarios	
15. Modelo Ideal de Servicio	55
16. Etapas de la dimensión estratégica del modelo ideal de servicio	56
17. Dimensión táctica del modelo ideal de servicio	67
18. Ciclo de servicio	71
19. Dimensión de apoyo del modelo ideal de servicio	74



## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Pilar Castellanos Garavito

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 51.850.900

Nombre Completo Jhon Fredy Farias Peña

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79.222.855

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Estructuración de un modelo de servicio para el sector de Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

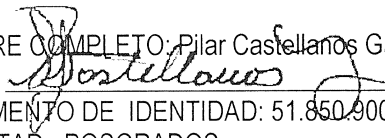
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Pilar Castellanos Garavito

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 51.850.900

FACULTAD: POSGRADOS

PROGRAMA ACADÉMICO: GERENCIA DEL SERVICIO

NOMBRE COMPLETO: Jhon Fredy Farias Peña

FIRMA: 

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79.222.855

FACULTAD: POSGRADOS

PROGRAMA ACADÉMICO: GERENCIA DEL SERVICIO

Fecha de firma: 15 de mayo de 2012




Bogotá, Noviembre 8 de 2011

**Gerardo De la Hoz Pinzón**  
Director Especialización en Gerencia del Servicio  
Universidad EAN  
Ciudad.


Apreciado Doctor:

Comedidamente me permito informarle que una vez hecho el acompañamiento y revisado el Informe Final de Investigación elaborado por el (los) estudiante (s) **PILAR CASTELLANOS GARAVITO** y **JHON FARIAS** de la especialización en **GERENCIA DEL SERVICIO** de la Universidad EAN en Bogotá, Titulado: "**Estructuración de un modelo de servicio para el sector de Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O**", cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y de rigor Investigativo establecidos en la "Guía estandarizada de Investigación de la EAN" obteniendo una calificación de **95** y por lo tanto el Informe es **APROBADO**.

Cordialmente,

  
**JAIRO BUSTAMANTE LANDINEZ**  
Asesor del Informe Final de Investigación  
Profesor Catedrático Posgrados en Ingeniería, Universidad EAN

y 1 CD del mismo Proyecto.

Se recibe sin revisar. CD y documento  
  
DIC- 14- 2011

[www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)



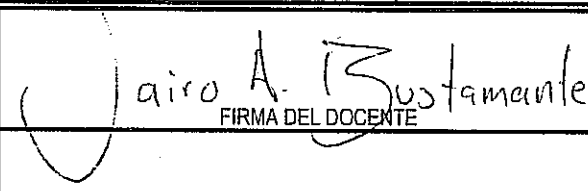
FORMATO

Versión: 0

Código: DGL-606-11

PLANILLA DE REPORTE O MODIFICACIÓN DE CALIFICACIONES

Fecha: 14/Sep/2011

1	FECHA DE SOLICITUD	D 8	M 11	A 2011	¿La nota que va a reportar a que periodo académico corresponde? PRIMER SEMESTRE DE 2011				
2	Nombre del Programa al cual pertenece el estudiante ESPECIALIZACION GERENCIA DEL SERVICIO						Modalidad PRESENCIAL    DISTANCIA		
3	Información del DOCENTE		Nombres y Apellidos JAIRO BUSTAMANTE LANDINEZ		Cédula: 79409972			Teléfono 318-8010550	
4	Información de la UNIDAD DE ESTUDIO		Nombre Unidad de Estudio INFORME FINAL DE INVESTIGACION (IFI)		Tema, si es Electiva				
5	CAUSA POR REPORTE	1	El estudiante no aparece en listas						
		2	El estudiante curso y aprobó la unidad de estudio en otra modalidad diferente a la ORIGEN						
		3	Validación (se requiere adjuntar a este formato copia de la orden de matrícula)						
		4	Examen de Clasificación						
		5	Seminario de investigación (IFI)						
		6	Curso de Actualización						
		7	Otro, especifique la razón						
	CAUSA POR MODIFICACIÓN	1	Solicitó el estudiante una segunda valoración de pruebas al docente y éste modificó la calificación						
		2	Solicitó el estudiante segundo calificador y éste modificó la calificación						
		3	Otro, especifique la razón						
<b>SEÑOR DOCENTE LAS CALIFICACIONES SE REPORTAN EN UNA ESCALA DE 0 a 100 PUNTOS</b>									
6	REGISTRO O MODIFICACIÓN DE LA CALIFICACION DEL ESTUDIANTE	Cédula	Apellidos y Nombres				Actual (aplica si corresponde a modificación)	Calificación Definitiva	
			PILAR CASTELLANOS GARAVITO					95	
			JHON FARIAS					95	
7	 FIRMA DEL DOCENTE				1	FIRMA ASISTENTE DE REGISTRO ACADÉMICO - DIGITADOR			2
					3				4
	FIRMA ASISTENTE DE REGISTRO ACADÉMICO - AUDITOR				FIRMA COORDINADOR DE REGISTRO ACADÉMICO				
									OBSERVACIONES O ACLARACIONES:

Señor Docente el diligenciamiento completo de esta planilla es obligatorio para recibir su solicitud

**CARTA DE DERECHOS DE AUTOR:  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA EAN**

*Nosotros, Pilar Castellanos Garavito mayor de edad, vecina de Bogotá, Colombia, Identificada con cédula de ciudadanía N° 51'850.900 de Bogotá D.C. y código estudiantil número 51'850.900 y Jhon Farías Peña mayor de edad, vecino de Bogotá, Colombia, Identificado con cédula de ciudadanía N° 79'222.855 de Soacha y código estudiantil número 79'222.855, actuando en nuestra calidad de autores del informe final de investigación titulado: Estructuración de un modelo de servicio para el sector de Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O, de conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN, para:*

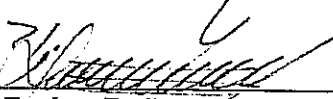
- Utilizarlo Como medio de consulta para la comunidad universitaria.*
- Publicarlo en formato electrónico de la página Web de La Universidad EAN o de los Ambientes virtuales por ésta utilizados.*
- Publicarlo en formato impreso en la Revista de La Universidad EAN.*

*La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se nos dé crédito al informe final de investigación.*

*Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumimos toda la responsabilidad.*

*Para todos los efectos la Universidad EAN actuamos como terceros de buena fe.*

Firma   
Pilar Castellanos Garavito  
Cedula: 51'850.900

Firma   
Jhon Farías Peña  
Cedula 79'222.855

**CARTA DE DERECHOS DE AUTOR:  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA EAN**

*Nosotros, Pilar Castellanos Garavito mayor de edad, vecina de Bogotá, Colombia, Identificada con cédula de ciudadanía N° 51'850.900 de Bogotá D.C. y código estudiantil número 51'850.900 y Jhon Farías Peña mayor de edad, vecino de Bogotá, Colombia, Identificado con cédula de ciudadanía N° 79'222.855 de Soacha y código estudiantil número 79'222.855, actuando en nuestra calidad de autores del informe final de investigación titulado: Estructuración de un modelo de servicio para el sector de Servicios Tercerizados a Distancia BPO&O, de conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizo a la Universidad EAN, para:*

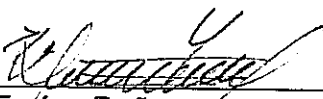
- Utilizarlo Como medio de consulta para la comunidad universitaria.*
- Publicarlo en formato electrónico de la página Web de La Universidad EAN o de los Ambientes virtuales por ésta utilizados.*
- Publicarlo en formato impreso en la Revista de La Universidad EAN.*

*La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se nos dé crédito al informe final de investigación.*

*Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumimos toda la responsabilidad.*

*Para todos los efectos la Universidad EAN actuamos como terceros de buena fe.*

Firma   
Pilar Castellanos Garavito  
Cedula: 51'850.900

Firma   
Jhon Farías Peña  
Cedula 79'222.855