

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA VENTAS Y  
SERVICIOS S.A, A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MMGO -UEAN**

**VIVIANA PAOLA BASTIDAS GUALTEROS  
HELMÍ TATIANA CALIZ TOVAR**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2012**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA VENTAS Y  
SERVICIOS S.A, A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MMGO -UEAN**

**VIVIANA BASTIDAS GUALTEROS  
TATIANA CALIZ TOVAR**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Tutor Académico:  
HUGO ALFONSO VARGAS A.**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2012**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios, a nuestras familias y nuestros amigos, quienes aportaron y fueron gran ayuda en la consecución de este sueño, que hoy podemos decir es una realidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la Organización Ventas y Servicios S.A, por su disponibilidad en compartir con nosotras sus experiencias, procesos y pensamientos, permitiendo la aplicabilidad del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones diseñado por la Universidad EAN, con el cual logramos el presente trabajo.

A nuestras familias, por su apoyo durante cada uno de los semestres que hicieron parte de este proceso de aprendizaje.

A nuestro Decano Omar Patiño, Docentes y Personal de la Universidad EAN, que desde su función académica o administrativa, nos orientaron e hicieron posible nuestro crecimiento humano y profesional, en general a todas las personas y amigos que compartieron de manera directa o indirecta con nosotras, los mejores momentos de nuestra carrera.

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO.....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
RESUMEN EJECUTIVO .....	14
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
1.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	16
1.2 ESTRUCTURA .....	16
1.3 SISTEMA DE FINALIDADES .....	17
1.4 POLÍTICA DE CALIDAD VIGENTE PARA VENTAS Y SERVICIOS S.A .....	18
1.5 PRESENCIA RECURSO HUMANO DE VENTAS Y SERVICIOS S.A EN COLOMBIA .....	19
1.6 PROCESOS LÍDERES EN LA EMPRESA .....	21
1.6.1 Asignación de Monitoreo .....	22
1.6.2 Gestión Específica de Monitoreo .....	22
1.7 CIFRAS DE NEGOCIO .....	23
1.8 EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO MERCADOS PROBABLES .....	24
1.9 RECONOCIMIENTOS EMPRESARIALES .....	24
2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	26
3. OBJETIVOS .....	28
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
4. JUSTIFICACIÓN .....	29
5. MARCO DE REFERENCIA.....	31
5.1 LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING.....	31
5.1.1 La naturaleza del Outsourcing.....	31
5.1.2 Taxonomía del Outsourcing .....	32
5.1.3 Ventajas Y Desventajas Del Proceso De Outsourcing .....	32
5.2 FACTORES EN EL OUTSOURCING .....	34
5.3 ORIENTACIONES DEL CONCEPTO DE OUTSOURCING .....	34
5.4 APARICION DEL PROCESO OFFSHORING .....	35
5.4.1 Tipos de Offshoring:.....	36
5.5 MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE OFFSHORING.....	37
5.6 INTERES DE LAS ORGANIZACIONES POR SERVICIOS DE BPO Y IT .....	38
5.7 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO OFFSHORING .....	39
5.8 FACTORES DETERMINANTES EN LA OPERACIÓN DE OFFSHORING .....	39
5.9 PRINCIPALES OBJETIVOS DE PROCESOS DE OUTSOURCING Y OFFSHORING ..	40
5.10 EL MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS GLOBALES .....	41
5.10.1 Los Países Latinos más competentes en el sector BPO.....	41
5.11 ACCIÓN ACTUAL DEL SECTOR EN COLOMBIA.....	45
5.11.1 Ventajas Competitivas de Colombia .....	46
5.12 EL MERCADO DE OUTSOURCING EN LA CIUDAD CAPITAL DE COLOMBIA ..	51

5.12.1	Análisis Contact centers en Bogotá.....	51
5.12.2	Mercado de Proveedor de Servicios para Outsourcing.....	52
5.12.3	El Mercado Interno.....	52
5.12.4	Distribución por origen geográfico del mercado.....	53
5.12.5	¿Por qué ubicarse en Bogotá?.....	53
5.12.6	El sector de Contact centers en Bogotá.....	54
5.12.7	Riesgos relativos para ubicar operaciones de Outsourci.....	55
5.13	NORMATIVIDAD DEL SECTOR.....	55
5.13.1	Documentación.....	56
5.13.2	Norma ISO 9001.....	59
5.13.3	Exportación Transfronterizada De Servicios Sin IVA.....	61
5.13.4	Requisitos Exención Iva Exportación De Servicios.....	62
5.14	EXPECTATIVAS DEL MERCADO COLOMBIANO.....	63
5.15	CIFRAS DEL SECTOR.....	65
5.16	COMPETIDORES MÁS CERCANOS.....	67
5.16.1	Empresas Que Conforman La Asociación Colombiana De Call y Contact Centers.....	67
5.16.2	Centros de operaciones regionales.....	68
5.16.3	Principales Empresas locales presentes en Bogotá.....	69
5.17	MARCO METODOLOGICO.....	69
5.17.1	Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO.....	69
5.17.2	Análisis Financiero.....	70
5.17.3	Entrevistas a Profundidad.....	71
5.17.4	Análisis Dofa.....	72
5.17.5	Análisis Pest.....	73
5	ANALISIS DE RESULTADOS.....	75
6.1	DIAGNOSTICO (APLICACIÓN MMGO).....	75
6.2	COMPONENTES EN ESTADO CRÍTICO.....	76
6	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO-GUIA Y PLANES DE ACCION.....	78
7.1	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	78
7.2	GUÍA Y MÉTODOS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS (PESTEL –FODA).....	78
7.2.1	Herramienta FODA.....	78
7.2.2	Análisis PEST.....	79
7.3	AMBIENTE PARA LA ACEPTACIÓN Y DESARROLLO DE LA PRESENTE PROPUESTA EN VENTAS Y SERVICIOS S.A.....	80
7.4	PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS.....	81
7.4.1	Matriz DOFA.....	81
7.4.2	Análisis PEST.....	84
7.5	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS FODA-PESTEL:.....	88
7.5.1	Componente de Direccionamiento Estratégico.....	88
7.5.2	Componente de Entorno Económico.....	95
7.6	IMPLEMENTACION ECONOMICA DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	101
7.7	RECOMENDACIONES GENERALES DE MEJORAMIENTO PARA COMPONENTE DE SEGUNDO NIVEL.....	102
7.7.1	Estructura Organizacional.....	102

8. CONCLUSIONES .....	103
ANEXOS.....	106

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Presencia Nacional de Ventas y Servicios S.A .....	20
Tabla 2. Cifras de Negocio.....	23
Tabla 3. Ventas de BPO 2001 a 2008. ....	50
Tabla 4. Empleos Generados por BPO.....	51
Tabla 5. Cifras de negocio e indicadores .....	65
Tabla 6. Matriz DOFA. ....	82

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Objetivo de Mejora Continua. Fuente: Ventas y Servicios S.A.....	22
Ilustración 2. Proceso de Mejora Continua. Fuente: Ventas y Servicios S.A. ....	22
Ilustración 3. Modelo de Outsourcing al BPO. Fuente: Carvajal Tecnología y Servicio.....	35
Ilustración 4. Áreas de tercerización. Fuente: (BID, 2010).....	36
Ilustración 5. Modelo Offshoring. Fuente: (Gary Gereiff, 2009) .....	37
Ilustración 6. Organizaciones por Servicios de BPO y IT. Fuente: (Atul, 2010), (Vashista, 2010). 38	
Ilustración 7. Comportamiento del mercado Offshoring. Fuente: (Duke, 2010) .....	39
Ilustración 8. Factores de la operación de Offshoring. Fuente: (Opertti, 2010).....	39
Ilustración 9. Proceso de Outsourcing y Offshoring. Fuente: (At Keamey, 2009) .....	40
Ilustración 10. Factores Decisorios. Fuente: (At Keamey, 2009) .....	41
Ilustración 11. Competencias de los países Latinoamericanos en BPO. Fuente: Ministerio de Industria y Comercio.....	44
Ilustración 12. Índice de Talento Humano. Fuente: Talent Index Ranking .....	48
Ilustración 13. Mercado para Outsourcing. Fuente: Instituto de investigaciones Everest, Invest in Bogotá, Entrevistas con Compañías.....	52
Ilustración 14. Distribución geográfica del Mercado. Fuente: Instituto de investigaciones Everest, Invest in Bogotá, Entrevistas con Compañías. ....	53
Ilustración 15. Análisis del mercado latinoamericano. Fuente: Instituto de Investigaciones.....	54
Ilustración 16. Ubicación de Outsourcing. Fuente: Instituto de Investigaciones .....	55
Ilustración 17. Diseño del Negocio transfronterizo.....	62

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Cifras de Negocio. Elaborado por Bastidas & Caliz, et al., 2012 .....	23
Gráfico 2. Proceso de Outsourcing. Elaborado por Bastidas & Caliz, et al., 2012 .....	34
Gráfico 3. Países latinoamericanos del sector BPO. Fuente: (Nacionales, 2010 .....	42
Gráfico 4. Comparación de Costos de impuestos. Fuente: World Investment Service, 2009/E.I.U, Country Commerce, 2009 .....	46
Gráfico 5. Etapas de desarrollo económico. Fuente: World Economic Forum, Global Competitiveness Index, 2010-2011 .....	47
Gráfico 6. Crecimiento del servicio de Tecnología de la Información .....	64
Gráfico 7. Cifras del negocio: Otras actividades empresariales.....	65
Gráfico 8. Informe Integral Análisis MMGO Ventas y Servicio S.A. Fuente: Modelo MMG.....	75

## GLOSARIO

**Back office:** Área de las empresas en las que el personal no tiene contacto con los clientes y se dedica a tareas administrativas.(C/Sostres, 2011)

**Balanced Scorecard (Cuadro de Mandos Integral):** Metodología o herramienta que ayuda de forma integrada, visual y estratégica de medir el progreso actual y la marcha de una empresa y suministrar la dirección futura de la compañía. Su implantación permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en 4 perspectivas (financiera, interna-procesos-, de clientes, y de aprendizaje)(C/Sostres, 2011)

**BPO:** Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".(C/Sostres, 2011)

**Call Center:** Un centro de atención de llamadas (en inglés call center o contact center) es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes.(C/Sostres, 2011)

**Contact Center:** Un contact center (también llamado centro de interacción con el cliente o “e-contact center”) es un punto central en el que una empresa desde el que se gestionan todos los contactos con los clientes, surgido con el incremento de interrelaciones a raíz del desarrollo de las nuevas tecnologías.

El contact center suele incluir uno o más Call Centers pero puede también incluir otras formas de contacto con el cliente como el correo electrónico, newsletters, Internet, fax, web, SMS, entre otros.(C/Sostres, 2011)

**Help Desk:** Servicio de ayuda a distancia para usuarios de ciertos productos que ofrece soporte técnico y formativo por teléfono, chat, fax y correo electrónico de forma flexible y global.(C/Sostres, 2011)

**ITO (Information Technology Outsourcing):** Combina actividades de gestión de TI y SI (Sistemas de Información) que pueden ir desde la asistencia técnica en labores de operación de Centros de Procesos de Datos (CPD), mantenimiento de equipos, etc.,

hasta el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, diseño de redes de comunicaciones y consultoría.(C/Sostres, 2011)

**Know-how:** Conjunto de conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y la experiencia adquirida, y que son la clave de su éxito.(C/Sostres, 2011)

**KPO (Knowledge Business Outsourcing):** es la externalización de los relacionados con la información, relacionadas con el conocimiento o juicio-servicios empresariales relacionados, por lo general a los trabajadores que viven en un país diferente.(C/Sostres, 2011)

**Offshoring:** En términos generales se entiende como la reubicación de las actividades de servicios o producción de determinadas empresas en países con salarios bajos. Quienes iniciaron este proceso fueron las empresas norteamericanas, más tarde las europeas también se unieron, ya que se han ido dando cuenta de que también podrían reducir sus gastos con la reubicación.(C/Sostres, 2011)

**Outsourcing:** Externalización de servicios. Modalidad de contratación en que organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independiente, con el objetivo de reducir costes y mejorar servicios.(C/Sostres, 2011)

**Sistemas de Información:** Es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones. (C/Sostres, 2011)

## INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos organizacionales más importantes hoy en día para las compañías, es el participar en mercados competitivos y poder demostrar su factor diferenciador, incorporando métodos y procedimientos más eficientes, buscando reducir el tiempo de respuesta al mercado, aumentar la satisfacción de los clientes y hacer un uso más eficiente de los recursos.

El presente trabajo se desarrolló con la aplicación del modelo MMGO (Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones) desarrollado por la Universidad EAN, en el cual se evaluaron las áreas de la compañía a partir de los componentes del modelo, adicionalmente se realizaron entrevistas a las personas responsables de las distintas departamentos con el fin de conocer más a fondo las actividades diarias de la empresa y lograr hacer la calificación de cada uno de los puntos a evaluar en los componentes de la matriz MMGO.

Por consiguiente, se realizó un análisis de acuerdo a los componentes encontrados en estado crítico entre los cuales están: Direccionamiento Estratégico y Entorno Económico, que permitieron la aplicabilidad de metodologías para la formulación de una propuesta de mejoramiento.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se desarrolló para la empresa ventas y servicios S.A. ubicada en Bogotá Colombia. Su contenido se fundamentó en el análisis de todos los componentes o áreas de mayor impacto en la organización, evaluándola por medio de la herramienta MMGO (Modelo de Mejoramiento de la Gestión Organizacional) de la universidad EAN.

Seguidamente, se realizó una investigación del Sector de Call Centers, Contact Center y su evolución a BPO, estableciendo las razones de su transición, como es su desarrollo en Colombia, principalmente en la ciudad de Bogotá y como la empresa Ventas y Servicios S.A logra ubicar sus servicios y está entre las primeras empresas dedicadas al Outsourcing en Colombia.

Los resultados obtenidos por esta herramienta de diagnóstico e intervención se presenta a través de mejoramiento de procesos en áreas como:

- **Direccionamiento estratégico:** Se evalúa el comportamiento interno frente al entorno, como parte de las actividades que se realizan debe tener una buena toma de decisiones para optar por obtener un mayor reconocimiento en el sector y lograr procesos exitosos.
- **Entorno económico:** Se realiza un análisis exhaustivo de la empresa frente al sector, sus competidores y las oportunidades que tiene frente al marco BPO, mediante un análisis PEST o PESTEL determinando como debe la empresa actuar frente a los retos que plantea el mercado a nuevas tendencias.

Para documentar y tener fuentes de información, en el análisis del sector y previamente establecer rutas de mejoramiento, los principales entes u organizaciones de recolección de datos fueron:

- Asociación Colombiana de Contact Center y BPO
- DANE
- Pro Export
- Super Intendencia Financiera de Colombia
- Ministerio de Industria y Comercio
- Instituto de Investigaciones Everest

A partir de los resultados se desarrolla una propuesta de mejoramiento, soportadas con la utilización de herramientas de diagnóstico y análisis situacional como son PEST O PESTEL y DOFA determinando los ítems importantes para la empresa, se desarrollaron según la necesidad y alternativas de establecer oportunidades de negocio y estrategias competitivas.

# **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

## **1.1 IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

Ventas y Servicios S.A. existe en el mercado hace 35 años, nace como una empresa orientada a prestarle soporte y apoyo a la Tarjeta de Crédito Credencial Banco de Occidente, en las tareas operativas y administrativas, tales como la verificación de solicitudes de crédito, el cobro de la tarjeta y la administración de la fuerza de ventas (promotores) para la comercialización masiva de la tarjeta de crédito.

En el año de 1990 aprovechando el tema de la reforma financiera se reestructura la organización y se transforma en una compañía de servicios técnicos, sin perder desde luego su propósito inicial de servicio y apoyo a la organización Credencial

Constituyéndose en Sociedad Anónima vinculando importantes accionistas como: La Corporación Financiera de los Andes, Fiduciaria de Occidente, y el Banco de Occidente.

En el año 2000 toman la decisión de ofrecer la modalidad de insourcing (personal calificado y procesos de Ventas y Servicios S.A. en las instalaciones del cliente).

Ventas y Servicios S.A. hace más de 5 años, hizo presencia en el sector de la salud y crearon programas de fidelización y bienestar para pacientes crónicos. Para atender el servicio descrito desarrollaron un software propio permitiendo garantizar la prestación del servicio de manera profesional y con magníficos resultados.

Hoy en día, la compañía cuenta con seis líneas de negocio que se encuentran en constante crecimiento, aportando a sus clientes el mejor servicio de una forma ágil y oportuna.

## **1.2 ESTRUCTURA**

A continuación se muestra, el diagrama organizaciones de la Empresa Ventas y Servicios S.A.

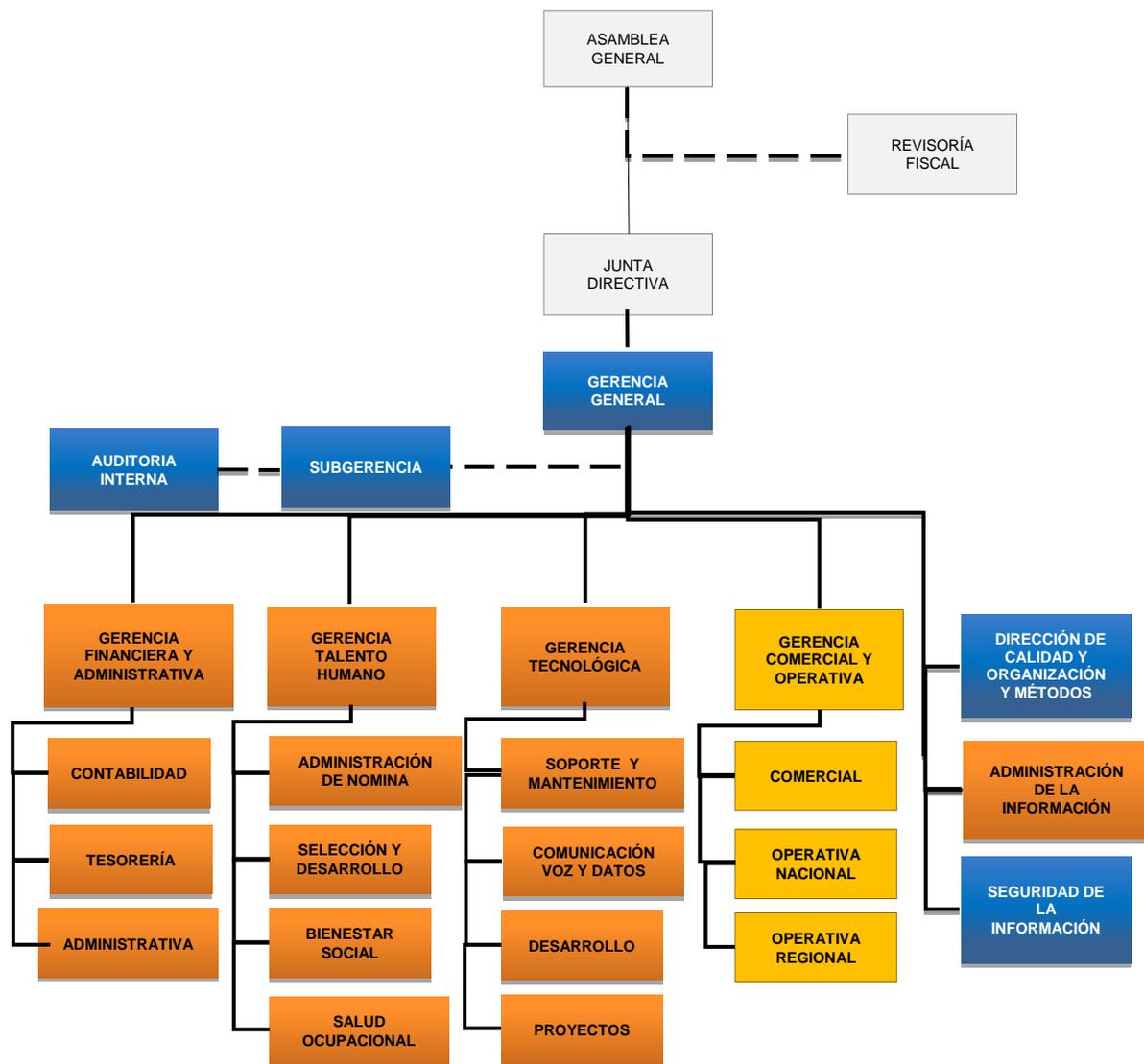


Ilustración 1 Organigrama de la empresa. Fuente: Ventas y Servicios S.A.

### 1.3 SISTEMA DE FINALIDADES

#### Misión

“Ventas y servicios S.A. es una compañía rentable con presencia nacional que comunica, promociona y vende servicios y productos, mediante la filosofía de Outsourcing e insourcing en las áreas comercial, administrativa, operativa. Apoyados en tecnología CRM y Contact Center, procesos eficientes y talento humano competente, ejecutando actividades de mercadeo relacional para clientes que buscan resultados cuantificables en términos de rentabilidad, efectividad y calidad”. (S.A., 2011)

## **Visión**

“En el 2013 Ventas y Servicios S.A. será considerada por todos nuestros Clientes como aliado estratégico en la creación y ejecución de procesos asociados con el gerenciamiento de la relación con sus clientes. Seremos además, ejemplo de compromiso social”. (S.A., 2011)

Aliado estratégico: debe verse reflejado en la rentabilidad, permanencia, crecimiento en estaciones, volumen de negocios y aseguramiento de calidad.

## **1.4 POLÍTICA DE CALIDAD VIGENTE PARA VENTAS Y SERVICIOS S.A**

Para Ventas y Servicios S.A es fundamental contar con altos estándares de calidad en todos sus procesos, puesto que a diario nuevas compañías, nuevos inversionistas o el mismo Gobierno Colombiano pueden tomarlos en cuenta para proyecciones altamente impactantes en el sector de Outsourcing.

Ventas y servicios S.A. se compromete a: Cumplir con los niveles de servicio pactados con los clientes, usando como pilares: procesos, tecnología y talento humano adecuados, buscando siempre el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.

Ventas y servicios S.A. establece, implementa y mantiene un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008 y las hace compatibles con su plataforma corporativa.

Dentro del sistema de gestión de Calidad los niveles de autoridad y responsabilidad en cuanto al funcionamiento y desempeño de los procesos. Estos niveles garantizan la integridad y mantenimiento del sistema, estructurados de la siguiente manera:

- Comité de Calidad
- Representante de la Dirección
- responsable del proceso o jefe de área

A través de la implementación de cada uno de los servicios en la gestión y el compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes. Además creara la conciencia de mejora continua y de reconocimiento de que lo hacen, para lo cual está implícita la calidad.

Ha establecido un sistema de gestión de calidad en el que:

- Los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación se han definido en un Mapa de Procesos. Y en este han agrupado como procesos estratégicos identificados así: Gestión Gerencial, Gestión de Calidad, Seguridad de la información; claves o misionales identificados así: Gestión Comercial ofertas y contratos, Gestión de Servicios (con su proceso servicio al cliente en In y Outbound), evaluación de servicios; como procesos de soporte en Gestión Talento Humano, Gestión Tecnológica, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Administración de la información.

- La secuencia e interacción de los procesos se muestra en los documentos identificados como caracterizaciones de procesos y en el mapa de procesos.

- Para asegurarse de que tanto la operación y el control de los procesos son eficaces, se han definido en cada uno de los procesos: procedimientos documentados, actividades de verificación y control (indicadores).

- La disponibilidad de los recursos la determina la Gerencia por medio de la declaración de apoyo a la implementación del SGC, así como también se registran en las actas e informes de revisión general.

- Ventas y Servicios S.A. identifica e implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados a través del procedimiento de acciones correctivas-preventivas y con este se garantizan la mejora continua.

Para Ventas y Servicios S.A. ha sido un reto cumplir y entregar los servicios según los requisitos establecidos con los clientes, garantizando el cumplimiento de las competencias en el talento humano y aumentando la eficiencia en la gestión de los servicios.

## **1.5 PRESENCIA RECURSO HUMANO DE VENTAS Y SERVICIOS S.A EN COLOMBIA**

Cuenta con estaciones de trabajos equipados y la tecnología requerida, ubicadas estratégicamente para ofrecer un servicio completo y de alta calidad distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 1. Presencia Nacional de Ventas y Servicios S.A**

<b>CIUDAD</b>	<b>NUMERO DE PUESTOS</b>
BOGOTÁ	1283
MEDELLÍN	121
BARRANQUILLA	97
CALI	105
PEREIRA	23
BUCARAMANGA	51
TOTAL	1680

Fuente: Las autoras

Entre las principales campañas con las que cuenta Ventas y servicios S.A. en sus estaciones de trabajo campañas de acuerdo a las necesidades de los clientes, se encuentran: Cobranzas, servicio de líneas de atención al cliente y accionista, Ventas Multi canal de productos y servicios, captura de datos y gestión de la información.

Las principales actividades que se destacan de Ventas y Servicios S.A. gracias a su modelo de gestión integrada multicanal, se gestiona la cadena de valor del cliente de manera continua y efectiva a partir de la filosofía CRM, basada en la aplicación de herramientas y metodologías con resultados tangibles para su negocio.

Además de las herramientas de administración, cuenta con herramientas visuales para los agentes y supervisores que hacen fácil el seguimiento y control en tiempo real de las operaciones en todos los niveles ofreciendo así seguridad y cumplimiento al cliente construido bajo lineamientos de estrategia CRM.

Ventas y servicios S.A. ha definido objetivos para posicionarse nacional e internacionalmente, difundiendo las características en sus diferentes estaciones de trabajo, promoviendo la calidad en sus procesos y resaltando los estándares de medición para cada actividad a desarrollar y cumplir con los lineamientos propuestos para cada campaña propuesta.

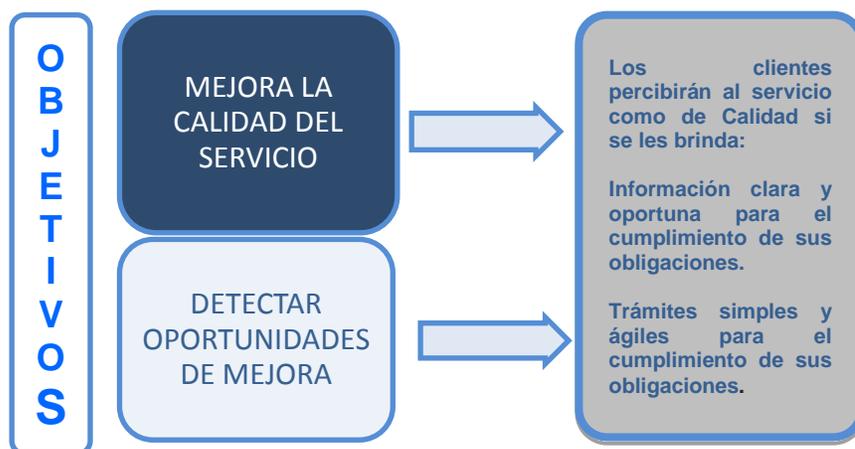
## Principales Clientes

1. Telmex
2. Telefónica
3. Porvenir
4. Banco Bogotá
5. Banco de Occidente
6. Av. Villas
7. Corficolombiana
8. Comcel
9. Fundación Cardio Infantil
10. Hoteles Estelar

### 1.6 PROCESOS LÍDERES EN LA EMPRESA

Cuenta con procesos de calidad y monitoreo para satisfacción del cliente:

- Calidad: Capacidad para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.
- Monitoreo: Para garantizar que los clientes estén siendo atendidos correctamente y que los agentes estén realizando las labores correspondientes a su trabajo. Se realiza monitoreo de acuerdo a lo pactado con el cliente. Consiste en observar y registrar con detalles la operación, auditando y optimizando el cumplimiento de los procedimientos asegurando la calidad. La actividad se utiliza como parte del proceso de mejora continua en los Call y Contact Center.



**Ilustración 1. Objetivo de Mejora Continua. Fuente: Ventas y Servicios S.A**

### **1.6.1 Asignación de Monitoreo**

Al comienzo de mes se realiza la asignación de cada monitor, teniendo en cuenta promedios de conversación, tiempos de inactividad, cantidad de monitoreo diarios, cantidad de monitoreo mensuales, cantidad de monitoreo a través de los diferentes tipos de monitoreo, programa, etc.).

### **1.6.2 Gestión Específica de Monitoreo**

La gestión se realiza utilizando software específico de gestión.

Al realizar la evaluación de la llamada, se ingresa la información en el formulario establecido para cada campaña.



**Ilustración 2. Proceso de Mejora Continua. Fuente: Ventas y Servicios S.A.**

## 1.7 CIFRAS DE NEGOCIO

Tabla 2. Cifras de Negocio

CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
		TENDENCIA (base 2007)		
ACTIVOS	5.757.328,0	19,69%	60,60%	87,97%
ACTIVOS OPERATIVOS	2.299.996,0	23,79%	51,40%	102,51%
PASIVOS	4.685.334,0	27,09%	66,30%	95,52%
PATRIIMONIO	1.040.518,0	6,92%	50,75%	74,94%
VENTAS	20.260.559,0	19,81%	26,79%	9,60%
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	19.214.381,0	19,84%	27,35%	10,68%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.046.178,0	19,23%	38,67%	21,92%
EBITDA	1.046.178,0	19,23%	38,67%	21,92%

Nota: Tomado de MMGO- Pentágono de la excelencia.

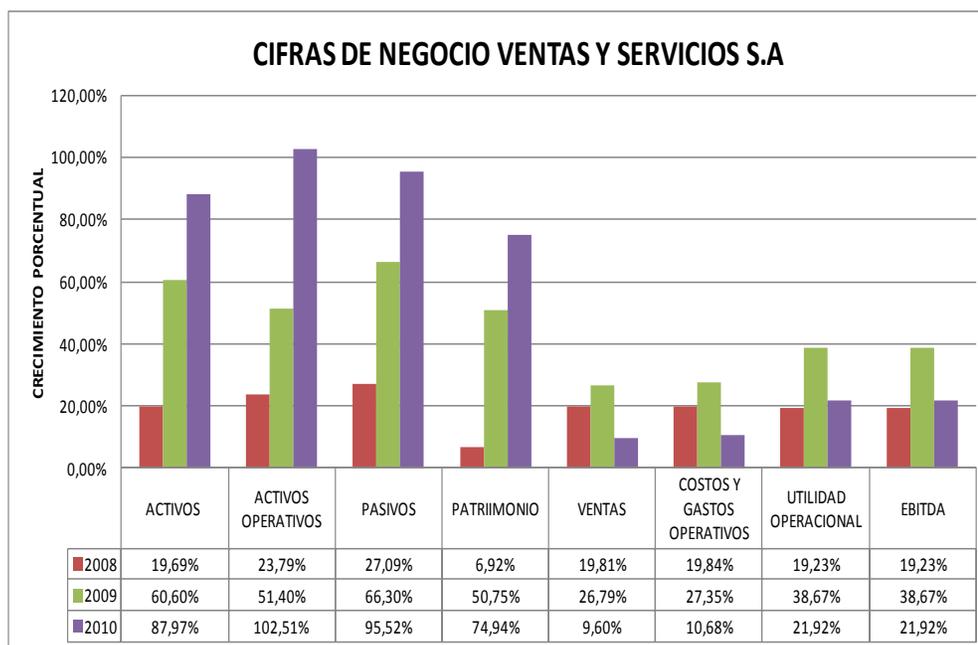


Gráfico 1. Cifras de Negocio. Elaborado por Bastidas & Caliz, et al., 2012

El incremento de los activos operativos refleja que se dieron compras de terrenos o edificios para el pago de deudas en el pasivo ya que este es uno de los fondos de las cifras de negocio que ha incrementado en un 30%, lo que indica que las ventas que se han presentado en los últimos años, no han ayudado a respaldar las deudas que se tienen en el pasivo, que pueden ser deudas con bancos o compras a crédito de cualquier operación financiera; del mismo modo el patrimonio ha estado afectado ya que los inversionistas de la empresa han tenido que aportar capital para apoyar las caídas en las cifras de ventas que se han perdido en el mercado.

## **1.8 EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO MERCADOS PROBABLES**

Ventas y servicios a través de su manual de calidad soporta que es reconocida y catalogada y reconocida como una de las grandes Empresas de BPO en Colombia y a nivel internacional, buscando nuevas oportunidades de negocio fortaleciendo los servicios en los diferentes puestos de trabajo donde se sitúa.

La empresa, en su visión de fortalecer el producto que ofrece a sus clientes y buscar el crecimiento de su capital, fomenta el criterio de mejoramiento continuo, apoyado en el capital humano y en el desarrollo de mejores prácticas para los proyectos.

Los modelos de negocios de BPO, son desarrollados bajo criterios que sin duda dan la solución a fortalecer las estrategias del negocio, pero, para Ventas y Servicios S.A., no solo es un negocio de Outsourcing sin que busque remodelar su infraestructura con el fin de brindar confiabilidad y comodidad de sus clientes para la solución a sus negocios. Todo proyecto es una solución a los múltiples problemas que encontramos en las organizaciones pero lo valioso es poder solucionar estos inconvenientes que poseen los clientes.

## **1.9 RECONOCIMIENTOS EMPRESARIALES**

Ventas y Servicios S.A, ha recibido dos importantes reconocimientos por su labor exitosa en el mercado como lo son:

- “The Latin Business Organization”, entidad con la visión de promover la excelencia e innovación, apoyando la promoción en la gestión empresarial, para el continente americano.

- “Premio Portafolio 2008”, quienes hacen reconocimiento a la excelencia que muestran los individuos y empresas, con visión a emprender procesos en busca de un mejor país.
- “Premio Nacional Excelencia de la industria de Contact Center & BPO” Oro Mejor Tercerización de Procesos 2011.

## **2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Ventas y Servicios S.A es una compañía de Outsourcing dedicada a la prestación de servicios para sectores como le Financiero, Comercial y de Servicio al Cliente, que depende principalmente de la efectividad de su talento humano tanto comercial como administrativo, principalmente en la captación de clientes, cierres de ventas, atención al cliente en tiempo correcto y con respuesta efectiva, logrando así, su permanencia y crecimiento en utilidades en el Sector de Contact Centers con proyección a BPO en el caso Colombiano.

La gerencia de esta compañía evidencio a través del (MMGO-UEAN), la posibilidad de establecer las áreas y principales factores problemáticos que están impactando negativamente la Compañía para identificar posibles alternativas de mejoramiento, que generen impactos en la gestión de la misma.

Las problemáticas que presenta la Empresa con mayor relevancia dentro de la situación anteriormente mencionada, se evidencia en el componente de Direccionamiento Estratégico, debido a su calificación sobre 37.33 lo cual representa que Ventas y Servicios S.A., luego de tomar las decisiones bajo un grupo cerrado de directivos, no cuenta con un sistema de comunicación de las mismas hacia todas las áreas de la compañía, lo cual ocasiona que todos los miembros de la compañía conozcan el sistema de finalidades, pero no tengan el conocimiento de su aporte en tiempo real para el alcance de los objetivos globales deseados.

Por otro lado tiene definidos procesos de información sobre los valores, principios y estrategias pero se están comunicando informalmente, lo cual ha ocasionado que la mayor parte de los trabajadores no se informen de lo que desarrolla la empresa creando controversias entre Departamentos y una falta de claridad en funciones por parte del personal nuevo.

El segundo componente de mayor debilidad es el Entorno Económico con una calificación final de 37.96, que indica, que la empresa Ventas y servicios S.A. han dejado de lado el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que las decisiones internas repercuten en relación con el exterior. Aunque tiene establecido sus principios y valores, dentro de sus investigaciones no se tiene establecido que hacer con la

información recolectada y no se realiza un análisis para sus respectivas decisiones empresariales.

Aunque existe el departamento financiero y administrativo, comercial, recursos humanos y tecnológico, no se ha estructurado la persona encargada de la toma de decisiones definitivas para cada caso, lo que actualmente se realiza, es liderado por el Gerente General donde él interviene en todos los casos posibles tomando una decisión final.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el diagnóstico y el análisis de situación de la empresa Ventas y Servicio S.A, para con base en ello, desarrollar una propuesta de mejora en la gestión e la empresa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar la ruta de mejora a partir de la aplicación MMGO-UEAN
- Plantear una propuesta de mejora para el componente de Direccionamiento Estratégico.
- Plantear una propuesta de mejora para el componente de Entorno Económico
- Hacer recomendaciones generales sobre un componente de Segundo Nivel que este articulado con Direccionamiento Estratégico y Entorno económico.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Como egresadas de la Universidad EAN, con un definido enfoque hacia el emprendimiento, tenemos claridad, respecto de la necesidad que tienen las Pymes de establecer estrategias que les permitan la permanencia, reconocimiento en el mercado, además de la búsqueda del posicionamiento, que refuerce su autosostenibilidad.

Comúnmente las empresas Pyme, son establecidas sin un previo y rápido análisis de la situación de sus unidades de negocio desconociendo el grado de madurez de sus componentes organizacionales, como son, su direccionamiento estratégico, el adecuado análisis de su entorno, para poder utilizar pertinente y adecuadamente la información, prevista, la cual es fundamento para el desarrollo innovador, la gestión de conocimiento, la gestión de sus finanzas y el mercadeo, otros componentes.

Por lo anterior, la Universidad EAN por medio de uno de los grupos de investigación, el Grupo G3PyMes-EAN de gran reconocimiento, trayectoria y clasificado en la categoría A en COLCIENCIAS, ha desarrollado este Modelo MMGO, con el objetivo de contribuir con esta herramienta al análisis de situación y diagnóstico de la calidad y capacidad observada en la empresa, respecto de los componentes que permiten medir la gestión desplegada por la empresa.

En este trabajo de grado, se aplica el Modelo MMGO a la empresa de Outsourcing Ventas y Servicios S.A, con el propósito de formular un diagnóstico, hacer el análisis de cada uno de los componentes referidos en el anterior modelo, con el objeto de elaborar una propuesta de mejora a la organización, proveer información a la vicerrectoría de investigaciones, para profundizar en el quehacer con dichos modelos y generar fuentes alternativas de conocimiento para la facultad y a través de ella a los estudiantes de administración de empresas de la universidad.

Consideramos importante, los resultados de este trabajo de grado para la compañía Ventas y Servicios S.A, puesto que, brindara una opinión externa ajena a la dinámica y estado de la empresa, propiciando escenarios de reflexión y debate.

Finalmente, la realización de este proyecto de estudio, servirá como referencia para identificar algunos aspectos propios de la actividad que se desarrolla al interior del sector

que se ha venido denominando como Contac Centers y BPO, para futuras empresas o la transición de las actuales en Colombia.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING

#### 5.1.1 La naturaleza del Outsourcing

La palabra subcontratación u Outsourcing empezó a ser popular debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros años de los 90 que no eran grandes para mantener departamentos propios de atención al cliente. Por esta razón, se da aparición a fraseos e interpretaciones como:

“Cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Concéntrese que proporciona a su empresa ventaja competitiva y subcontrate el resto.” (Ertel, 1999)

La palabra Outsourcing, representa la combinación de dos palabras en el idioma Ingles, es decir: Out (Fuera) y Sourcing (Área), o también conocido como “el acto de transferir o delegar trabajo, responsabilidades, toma de decisiones a un agente interno en la compañía”. (Power & Desouza, 2009). La palabra Outsourcing se define como “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (Rothery, 2009)

La terminología Outsourcing o Tercerización, se enfoca en una optimización de los servicios dentro de una económica, que está en la búsqueda de un progreso buscando la competitividad internacional.

El gran crecimiento de empresas tecnológicas hacia los años 90, produjo una incertidumbre en la necesidad de tener un departamento propio para la adecuada atención al cliente, esto afectaba los resultados comerciales, inseguridad en los cliente e inconformismo por no poder manifestarles una atención adecuada y oportuna según sus preocupaciones.

De este modo, empresas de sectores complementarios, vieron la posibilidad de ofrecerles a estas compañías, un asesoramiento y colaboración en el cubrimiento de esta necesidad “**Atención al cliente**” e iniciaron la búsqueda de otros procesos o actividades que dichas compañías no podían cubrir, y así, lograron ampliar un portafolio de servicios

“tercerizados”. El término “tercerizado” hace alusión, a que una compañía externa, llevara a cabo procesos de otra empresa, en los que se puede clasificar varios tipos de Outsourcing.

### **5.1.2 Taxonomía del Outsourcing**

El BP&O, se compone de varias categorías, en función de la necesidad que desea tercerizar una empresa. Los procesos de negocios que usualmente se tercerizan con el Outsourcing se clasifican en las siguientes categorías.

1. Finanzas y Contabilidad: Se busca tercerizar toda la Parte financiera y contable de la empresa en el ámbito local o en un país extranjero.
2. Atención al cliente: Se terceriza la atención al cliente, las campañas de telemarketing, las tele ventas, el soporte técnico por teléfono.
3. Recursos humanos: Se requiere tercerizar el soporte al empleado, la nomina, el reclutamiento, la administración de la capacitación, la administración de beneficios para los empleados
4. Tecnología de Información (TI): Se terceriza el desarrollo del software, el desarrollo de aplicaciones, el mantenimiento de sistemas, la puesta en práctica de software e integración, y los servicios de diseño arquitectónicos.
5. Dirección de la cadena de suministro: se terceriza el transporte y la logística, el almacén y la gestión de los inventarios. La fábrica puede estar en un país extranjero o no.
6. Fabricación: Se terceriza Parte o todo el proceso de fabricación. (Morris, 1999)

### **5.1.3 Ventajas Y Desventajas Del Proceso De Outsourcing**

#### **Ventajas**

##### **Beneficios Financieros**

- ✓ Disminución de Costos, debido a que la compañía no incurre en la creación de estructuras administrativas para cubrir costos de operaciones no estratégicas de la compañía.
- ✓ No hay costos fijos variables

- ✓ Se optimiza la utilización de los recursos, para alcanzar niveles de productividad y eficiencia.

#### Beneficios Estratégicos

- ✓ La empresa se concentra en el desarrollo de actividades estratégicas indispensables para el desarrollo y crecimiento de su negocio, logrando que las tareas operativo-administrativas no ocupen tiempo y dinero.
- ✓ Asesoría y acompañamiento de especialistas
- ✓ Acceso a procesos con estándares de calidad y soportados con herramientas tecnológicas que generen diferenciación.
- ✓ Productos con valor agregado en cada eslabón de la cadena de abastecimiento

#### Beneficios cualitativos en función a la taxonomía:

- ✓ Se facilita la detección de problemas administrativos u operativos
- ✓ No existe la resistencia al cambio
- ✓ Evita la dependencia del personal clave y disminuye riesgos operativos.(Lledo, 2001)

#### Desventajas

- ✓ No tener el control directo de ciertas actividades de la empresa por depender de decisiones y administración de terceros.
- ✓ La seguridad informática podría originar conflictos de confidencialidad, puesto que la empresa de Outsourcing requiere información privilegiada y privada.
- ✓ En ocasiones los costos del Outsourcing pueden ser elevados
- ✓ Los trabajadores subcontratados pueden no tener una identidad y lealtad hacia la empresa, puesto que son contratados y tienen relación directa con la compañía de Outsourcing y no con la empresa en la que laboran. (Lledo P. , 2001)

## 5.2 FACTORES EN EL OUTSOURCING

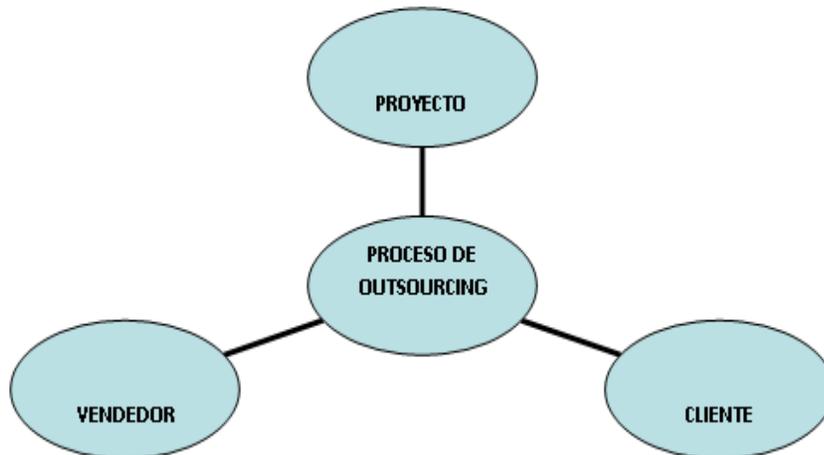


Gráfico 2. Proceso de Outsourcing. Elaborado por Bastidas & Caliz, et al., 2012

**El Proyecto:** Representa a las áreas o actividades que se desean tercerizar, puesto que no representan el Core u objetivo principal de la organización, de este modo buscan que un tercero brinde una mejor administración de esta actividad y pueda en el camino agregar valor y optimizar el proceso.

**El cliente:** Puede ser una organización completa o un área específica de la misma, por ejemplo, si se desea tercerizar el proceso de pago de nómina a los empleados, el área de recursos Humanos sería el Cliente de la compañía de Outsourcing, sin dejar de lado, la organización en general.

**El vendedor:** se entiende como el proveedor del servicio, es decir quién llevara a cabo la ejecución del proyecto de su cliente.

## 5.3 ORIENTACIONES DEL CONCEPTO DE OUTSOURCING

El termino Outsourcing, en lo últimos 5 años, ha presentado una interesante evolución en cuanto al enfoque y objetivo del proceso que se desee llevar a cabo, como se percibe en el siguiente diagrama.



**Ilustración 3. Modelo de Outsourcing al BPO. Fuente: Carvajal Tecnología y Servicio**

En la orientación Táctica, el trabajo de una empresa de Outsourcing es centralizado en las tareas y reglamentación específica por parte de la compañía a la cual presten el servicio, su labor es concreta, sin ningún valor agregado.

Años más tarde, emerge la orientación Estratégica, en la cual, la actividad que desarrolla la empresa de tercerización, se tiene en cuenta en los procesos de redefinición de la organización, toma mucho más relevancia la efectividad y valor agregado que como empresa de Outsourcing le pueda ofrecer a la compañía beneficiada. La administración de estas actividades, busca la optimización de recursos y control de procesos, para identificar falencias y actuar con procesos de cambio a tiempo.

Como última etapa de evolución, aparece la etapa Transformacional, con un enfoque de “*Innovación*”, que busca capturar grandes procesos de las organizaciones, ofrecer un servicio completo, donde la organización sufra cambios positivos, perciba un valor agregado y donde sea indispensable el apoyo y trabajo conjunto de la compañía y la empresa de Outsourcing. (Servicio, 2012)

#### **5.4 APARICION DEL PROCESO OFFSHORING**

Se reconoce como “La Acción de tercerizar servicios a una empresa cuyo centro de operaciones se encuentra en un país extranjero” (Morris, 1999), esto se hace con el objetivo de encontrar menos costos en mano de obra, servicio, producción, manufactura y encontrar

un grado de innovación y desarrollo, que puede convertirse en el punto de partida para el crecimiento de empresas Nacionales con visión al exterior.

#### **5.4.1 Tipos de Offshoring:**

Basados en su estructura de propiedad, los modelos de negocio de Offshore Outsourcing, se catalogan así:

**Subsidiaria:** en el país donde se van a realizar las diferentes operaciones, se establece una subsidiaria de la empresa de origen.

**Joint Ventures:** es la combinación de recursos entre dos o más compañías, para fundar una nueva entidad que se encargue de las operaciones de Contac Center en el país extranjero.

**Vendedor Externo:** es una compañía externa que brinda servicios en el país extranjero.

Según el área de tercerización, se clasifican en estas tres categorías:

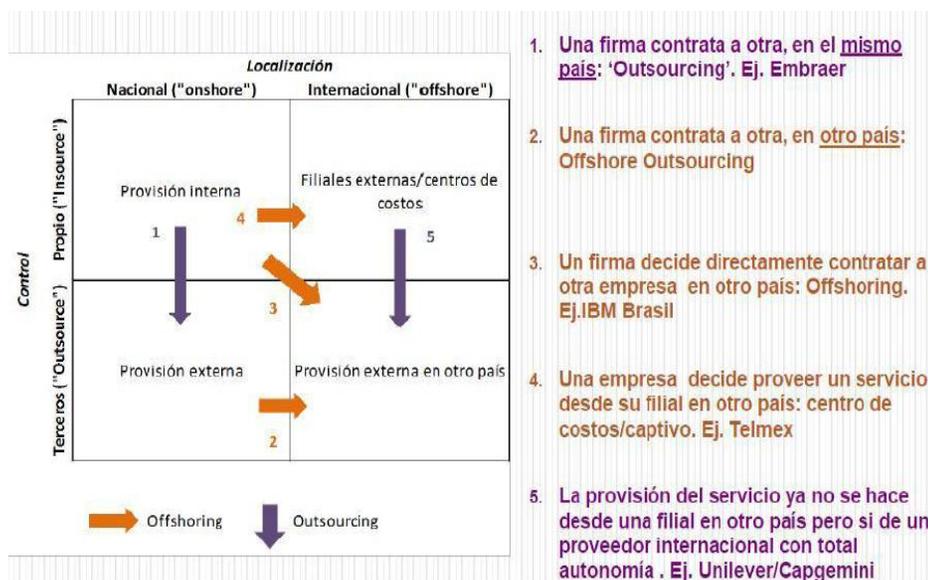
- a. ITO (Information Technology Outsourcing)
- b. BPO ( Business Process Outsourcing)
- c. KPO (Knowledge Business Outsourcing)



**Ilustración 4. Áreas de tercerización. Fuente: (BID, 2010)**

En la anterior ilustración, se pueden percibir las principales actividades y servicios que hacen parte de las tres categorías del área de la tercerización. Cabe hacer mayor relevancia, en el proceso KPO, que finalmente será el último avance hasta el momento que empezara a tener esta industria de Outsourcing, en la cual el 65% de los procesos se alinean hacia los servicios financieros y con un 23% hacia la investigación y análisis de mercados, de este modo, más que prestar un servicio guiado por la empresa que terceriza, se requiere es generar una propuesta de valor y convertirse en ese aporte a la innovación, desarrollo y proyección, que requiere el mercado.

## 5.5 MODELOS DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE OFFSHORING



1. Una firma contrata a otra, en el mismo país: 'Outsourcing'. Ej. Embraer
2. Una firma contrata a otra, en otro país: Offshore Outsourcing
3. Un firma decide directamente contratar a otra empresa en otro país: Offshoring. Ej. IBM Brasil
4. Una empresa decide proveer un servicio desde su filial en otro país: centro de costos/captivo. Ej. Telmex
5. La provisión del servicio ya no se hace desde una filial en otro país pero si de un proveedor internacional con total autonomía. Ej. Unilever/Capgemini

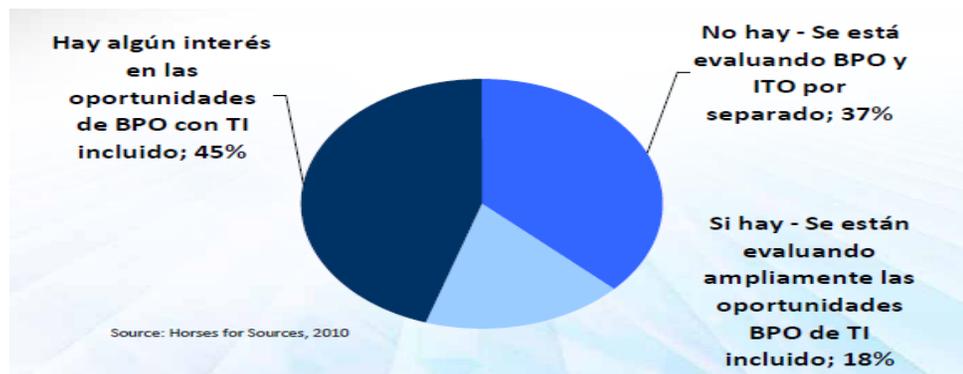
**Ilustración 5. Modelo Offshoring. Fuente: (Gary Gereiff, 2009)**

Como se percibe en la ilustración 7, La industria del software comprende el conjunto de empresas especializadas en procesos de software —aplicaciones, servicios e ingeniería— que reúnen además otras industrias involucradas en el desarrollo de software aplicado a las especificidades de industrias verticales, como las grandes masas tecnológicas, la industria netamente financiera y la industria enfocada a la electrónica.

La industria del software se ha localizado como parte de la cadena de valor de la industria de servicios globales en la cual se distinguen, por una parte, la Externalización de

procesos de software y, por otra, la Externalización de procesos de negocios (BPO) que permite la TI. Los procesos de software se numeran en tres piezas principales de acuerdo a la cercanía con el usuario final: aplicaciones de software, servicios de software e ingeniería de software. Por su parte, los procesos de negocios se desglosan en tres segmentos de acuerdo al nivel de especialización y sofisticación: procesos de negocios horizontales, verticales y de conocimiento.

## 5.6 INTERES DE LAS ORGANIZACIONES POR SERVICIOS DE BPO Y IT



**Ilustración 6. Organizaciones por Servicios de BPO y IT. Fuente: (Atul, 2010), (Vashista, 2010)**

En el gráfico presentado en el informe de Organizaciones por Servicios de BPO y IT, se revela como las compañías, están de acuerdo con que un tercero pueda ejecutar acciones internas o externas de la empresa. Entre las más comunes se encuentran:

1. Soporte para el manejo de la información en la WEB
2. Monitoreos y ayuda en línea para el adecuado funcionamiento de aplicaciones de Software
3. Captura y administración de datos
4. Centros de contacto para ventas y mercadeo en general
5. Manejo financiero y servicios de pagos

De este modo, las compañías que están evolucionando y las nuevas, enfocan sus esfuerzos a la actividad verdadera de la empresa y pueden dimensionar un escenario global, gracias a la optimización que buscan al tercerizar procesos y mostrar interés en trabajar de

la mano con empresas que prontamente se empezaran a dedicar mucho más al KPO, es decir, una mayor intervención en generación de valor e impulso a nuevos mercados con conocimientos relevantes y con objetivos específicos.

## 5.7 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO OFFSHORING

El mercado global de OFFSHORING ha tenido un comportamiento altamente dinámico en los últimos años. (Opertti, 2010)

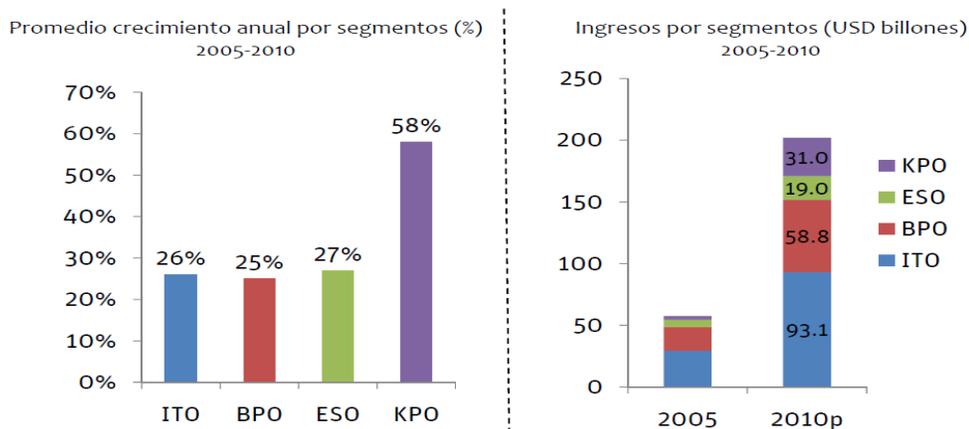


Ilustración 7. Comportamiento del mercado Offshoring. Fuente: (Duke, 2010)

## 5.8 FACTORES DETERMINANTES EN LA OPERACIÓN DE OFFSHORING

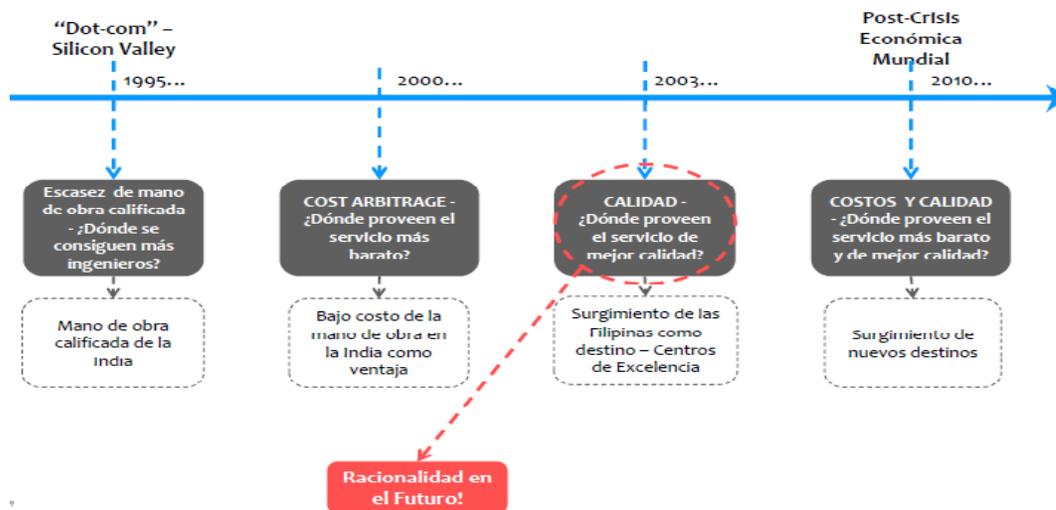


Ilustración 8. Factores de la operación de Offshoring. Fuente: (Opertti, 2010)

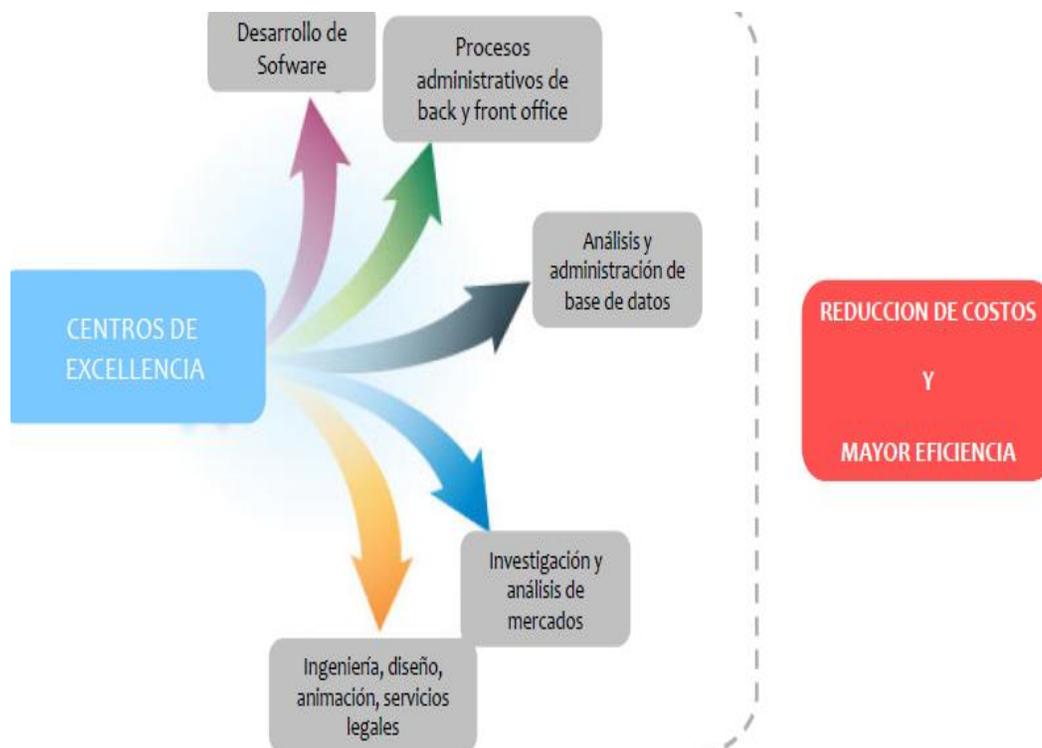
Con esta ilustración 10, vemos como factores de las crisis han forzado a las grandes compañías globales, especialmente estadounidenses, a reducir costos.

Una de las principales acciones, que hoy en día, las empresas están considerando fuertemente, es ver el Offshoring como una estrategia para sobrellevar las crisis a las que se puedan enfrentar. Son conscientes que, el Offshoring les permite a las empresas concentrar sus esfuerzos en su negocio principal (Core Business).

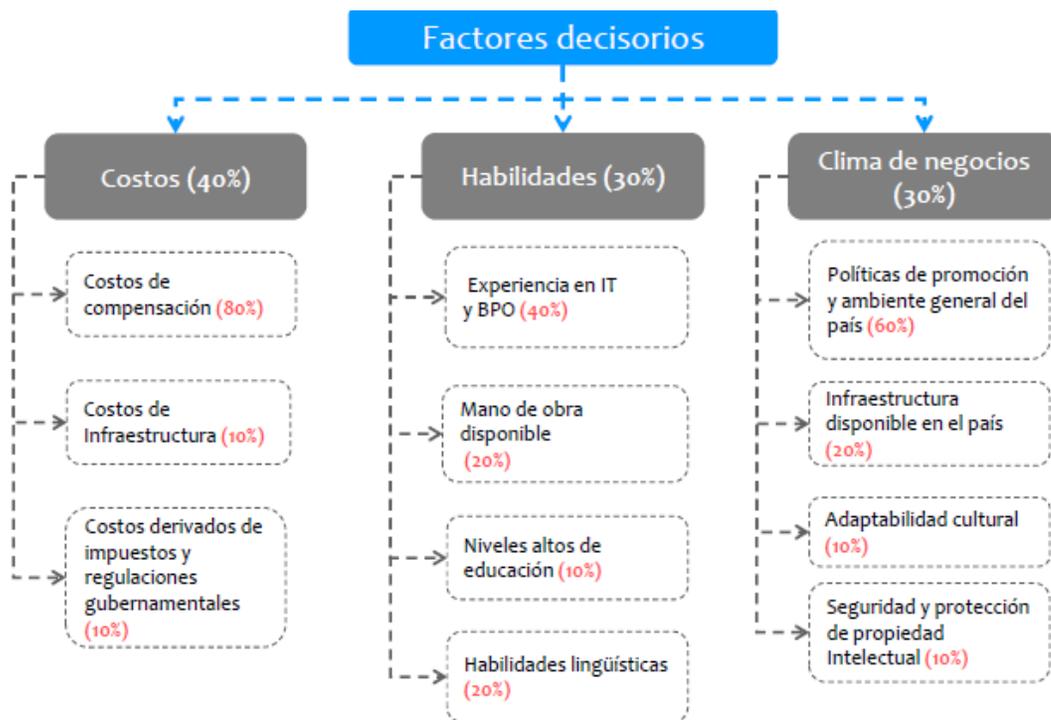
***La crisis ha impulsado:***

- Nuevos destinos de Offshoring: Las empresas están pensando fuera de los destinos tradicionales.
- Nuevas funciones o procesos tercerizados al extranjero

### 5.9 PRINCIPALES OBJETIVOS DE PROCESOS DE OUTSOURCING Y OFFSHORING



**Ilustración 9. Proceso de Outsourcing y Offshoring. Fuente: (At Keamey, 2009)**



**Ilustración 10. Factores Decisivos. Fuente: (At Keamey, 2009)**

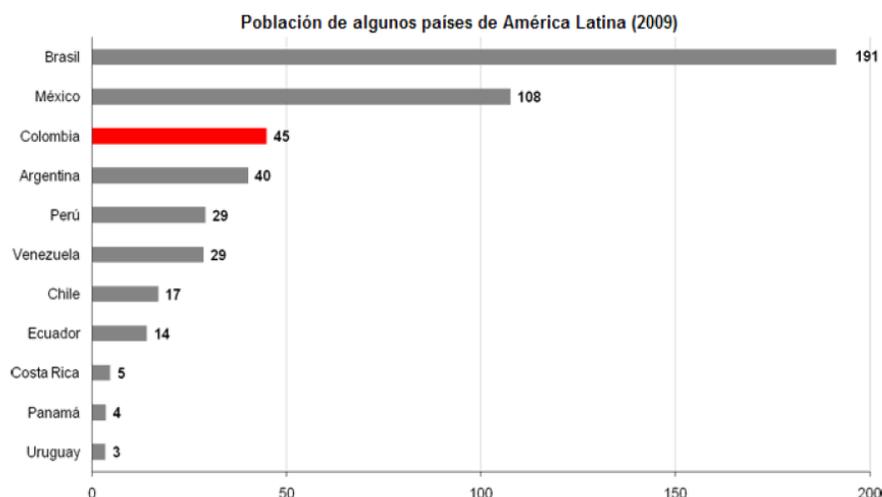
Es así como se evidencia, que el mayor factor que influye en la decisión de una empresa en tercerizar parte de sus actividades, es el costo con el 40% de participación en la decisión, seguido de las habilidades y clima de negocios con un 30% respectivamente, lo cual, manifiesta que países que puedan ofrecer bajas escalas de costo para la prestación de servicios, bajos niveles salariales [para la mano de obra y un control moderado en los impuestos y regulaciones gubernamentales, se convierten en el país objetivo para que las empresas interesadas en tercerizar los tomen en cuenta y puedan ser posibles alternativas de tercerización.

## **5.10 EL MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS GLOBALES**

### **5.10.1 Los Países Latinos más competentes en el sector BPO**

Un análisis al Outsourcing permitirá apreciar el comportamiento de estas empresas en diferentes países, para luego, lograr hacer una comparación frente a Colombia y poder

identificar las expectativas y realidades a las que se pueden enfrentar en los próximos años las compañías de Outsourcing de este país.



**Gráfico 3. Países latinoamericanos del sector BPO. Fuente: (Nacionales, 2010)**

### ***5.10.1.1 Análisis de la India***

La india indiscutiblemente, debe ser uno de los primeros países para tomar como referencia, en el momento de hablar de competitividad en la tercerización de servicios. [...] “La india es el líder de las ventajas en costes y de madurez de los mercados”, según Sphor (Consultor de A.T. Kearney), quien dice que los niveles salariales en la India han aumentado en 10-16% de una año a otro; hablando de los costes competitivos de las infraestructuras afirma han ayudado a que la India mantenga su ventaja general en costes. Por otra parte, la mayoría de los proveedores indios de servicios se están trasladando a otras partes del país reubicando en otras ciudades del país, cuando visualizan que se saturan los mercados de trabajo existentes. “La india también tiene esa ventaja” dice Sphor “tiene muchas regiones por descubrir”.

El director del área de transformación de servicios empresariales (Enterprise Services Transformation) en Kearney (Bart Kocha), logró identificar las verdaderas fortalezas que ofrecen estas compañías de Outsourcing en la India, por ejemplo, percibió como en algunos centros de atención de llamadas se contrataban al menos unos 500 nuevos trabajadores, cuya edad estaba normalmente comprendida entre 20 y 25 años. “No había visto nada

parecido en mi vida”, dice Kocha, quienes recibían miles de llamadas cada minuto y daban una información precisa y concreta de lo que requería la persona en el teléfono.

la India muestra precisas debilidades en varios servicios de elevado valor añadido. “La clase media en la India se americaniza rápidamente, pero es un país donde la mayor parte de su clase media no tiene tarjeta de crédito, ni opción de refinanciar su hipoteca, ni acceso a cajeros automáticos”, dice. “En la India la mayoría de los servicios son proporcionados por el sector público que no rinde cuentas de sus actos”.

#### ***5.10.1.2 Análisis de Brasil***

Para cubrir el mercado atractivo de los Estados Unidos, en cuanto a distancia y accesibilidad, Brasil puede ser un gran competidor para Colombia, frente a otros competidores como Asia, Europa.

Actualmente, Brasil tiene una población de 182 millones y una tasa de crecimiento de 1.1% por año, y una fuerza laboral que oscila entre los 83 a 87 millones.

El costo del ejercicio laboral en Brasil es mucho menor en comparación a la mayoría de países de América del Sur o de los países europeos, con una superioridad del coste salarial sobre el 30% en los Estados Unidos. A pesar de lo anterior, la India maneja “el salario para un trabajador recién empezando a trabajar es de aproximadamente \$9.000, mientras que en China y la India está entre los \$5.500.”(Silva, 2010)

La inversión extranjera directa desde mediados de 2002, ha venido en aumento, por ejemplo con el presidente Luis Ignacio Lula da Silva, quien trabajo enérgicamente para atraer dicha inversión, su gobierno realizo una inversión de \$ 2 mil millones para las exportaciones de servicios.

Hablando de desventajas, quizás las más representativas por mencionar son, la inseguridad, la desigualdad social, delincuencia armada y el tráfico de drogas, siendo una realidad que se encuentra en las calles de los grandes centros, por ejemplo Rio de Janeiro y Sao Paulo, creando así, factores negativos en las evaluaciones de la gestión del riesgo de inversión extranjera.

IBM, Unisys, HP, EDS, Accenture, Deloitte, Motorola, Intel y Nokia son una de las Firmas mundiales que se dedican al ofrecimiento de servicios offshoring y que actualmente tienen centros de operación y una fuerte presencia en Brasil.(Silva, 2010)

### 5.10.1.3 Análisis de Chile

Mckinsey Global Institute, en un estudio, encontró que el perfil de riesgo de Chile, es superior que el que presenta China y la India, es además el más atrayente de todos los países latinoamericanos, Chile tiene un marco regulador transparente, no hay burocracia excesiva y su entorno jurídico tiene una posición muy estable.

Índices de calidad de vida comparables a los países desarrollados, con bajos niveles de corrupción y en políticas gubernamentales atractivas para inversionistas extranjeros, Chile sobresale gratamente; De hecho según MGI, al evaluar el apoyo del gobierno, Chile consiguió una mejor calificación que Alemania y Brasil.

La fuerza laboral es usualmente baja, pues es un mercado relativamente pequeño que cuenta con aproximadamente 17 millones frente a los 189 millones que tiene Brasil, lo cual puede explicar el tamaño restringido de su talento.

El tiempo que se necesita para viajar a los países de Europa y Asia, hacen dudar a las empresas a instalar operaciones de gran escala en mencionado país, pero en general Chile es un país atractivo para el mercado offshoring tan es así que empresas como Unilever y Citigroup establecieron centros en Santiago.(Jain & Martha, 2010)



**Ilustración 11. Competencias de los países Latinoamericanos en BPO. Fuente: Ministerio de Industria y Comercio**

## **5.11 ACCIÓN ACTUAL DEL SECTOR EN COLOMBIA**

En Colombia, hace 15 años atrás, la tercerización de Procesos a través de la industria de los Contact Centers o Call Centers, a tomado gran relevancia, pero solo en procesos de ventas telefónicas, cobro de cartera, encuestas entre otras; hoy se requiere que involucren un concepto global encaminado al Sector de clase mundial BPO&O- (Business Process Outsourcing and Offshoring).

Actualmente, la industria de BPO&O es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de Call centers. Superando grandes brechas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano.

El Gobierno Colombiano, hacia 2005, con la creación del Programa de Transformación Productiva, logro consolidar el sector BPO&O, como un emergente de clase mundial, donde Colombia podrá convertirse en un destino atractivo de Offshoring gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios

La industria Colombiana de Contact Centers y BPO en los últimos 3 años, ha venido presentado su mayor crecimiento, expertos o conocedores de este sector, afirman que este logro se debe al cambio tecnológico y aparición de necesidades del mercado basados en un interés único: Convertir dicho sector en un emergente para la estabilidad de la economía Colombiana y un poderoso sector de Clase Mundial.

Daniel Ramírez, Director Centro de Ventas IBM para América Latina Habla Hispana, afirma que “Colombia cuenta con una extraordinaria infraestructura tecnológica en telecomunicaciones, horarios y ubicación geográfica privilegiada, lo cual sumado al buen desarrollo económico del país y a la normatividad laboral existente, la convierten en una excelente alternativa para consolidar en un solo lugar la operación internacional de una manera eficiente”.

Ser competitivos como país y poseer una oferta realmente calificada de servicios para el mercado local y el mercado externo, es uno de los retos que para 2012, se plantea cada una de las compañías dedicada a esta actividad.

Hoy en día, con el Programa de Transformación Productiva, el apoyo e iniciativa del sector privado, posicionar al País en el mapa mundial de Outsourcing, es un sueño cada vez más real.

Colombia, poco a poco a entendido que para potencializar las ventajas ya existentes y unirse a las tendencias mundiales de Outsourcing, debe hacer un cambio que hoy es realidad y se ve reflejado en la cifras de crecimiento.

### **5.11.1 Ventajas Competitivas de Colombia**

#### **5.11.1.1 Por ubicación**

Colombia constituye para países interesados en servicios de Outsourcing y Offshoring, las siguientes ventajas:

- Proximidad geográfica y de zona horaria al mayor mercado de Offshoring en el mundo (EE.UU). Destino ideal de Nearshoring.
- Afinidad cultural con Europa y EE.UU.
- Español neutro (sin acento).
- Ubicación geográfica estratégica

En Diciembre de 2010 la empresa de investigación y consultoría Gartner incluyó a Colombia en el reporte “Top 30 Locations for Offshoring”. Esta publicación es realizada anualmente por los especialistas de BPO de esta empresa los cuales coinciden en el potencial que tiene el país en este sector a nivel mundial. (Invest in Bogotá, 2011)

#### **5.11.1.2 Por Costos**

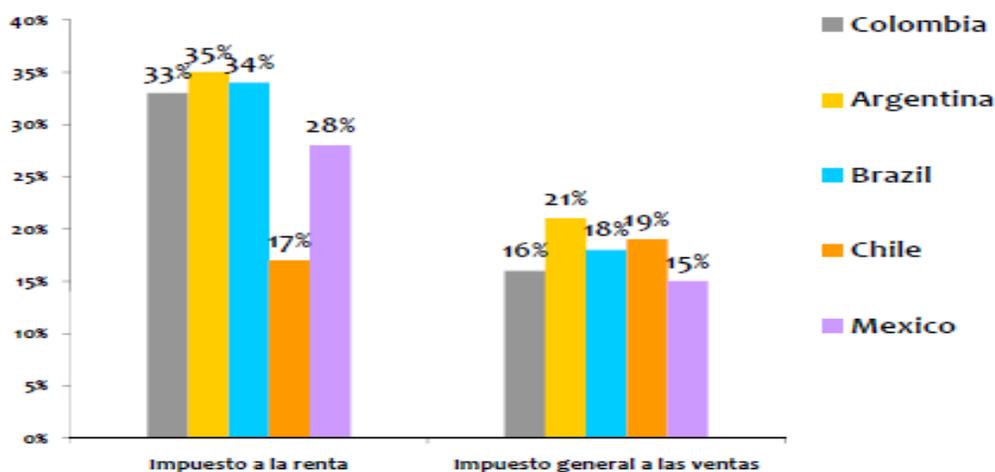


Gráfico 4. Comparación de Costos de impuestos. Fuente: World Investment Service, 2009/E.I.U, Country Commerce, 2009

La variable de comparación, como lo es el salario promedio de un programador de TI avanzado, en Colombia es de US\$18.000 a US\$20.000 años, mientras que en Chile, Brasil y México es de US\$25.000 a US\$27.000 y en Argentina de US\$16.000 a US\$19.000.

- La segunda mayor disponibilidad de mano de obra calificada en Latinoamérica (IMD, 2011).
- Colombia se destaca por sus bajos costos salariales. Los analistas financieros, economistas, contadores son los más económicos en la región hasta en un 78%.
- Más de 85 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas Administrativas e Ingenierías.
- Según la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, durante el 2010 se generaron 72,000 empleos en BPO de Voz Básico (Operaciones de Call Centers y Contact Centers principalmente).(Invest in Bogotá, 2011)

En el tema concerniente a los impuestos a la renta y a las ventas de Colombia son comparables a los de sus competidores en la región, teniendo similitud y no presentando grandes sobresaltos.

### 5.11.1.3 Por Competitividad

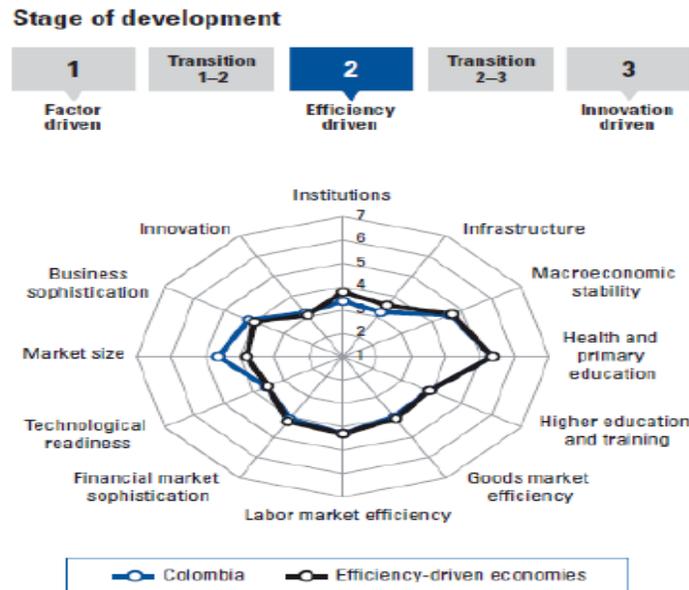


Gráfico 5. Etapas de desarrollo económico. Fuente: World Economic Forum, Global Competitiveness Index, 2010-2011

El Foro Económico Mundial clasifica a Colombia como una económica centrada en la eficiencia. El Foro El país ocupa la posición 66 entre 133 economías. De acuerdo al FEM los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia son:

1. Corrupción.
2. Acceso al crédito.
4. Burocracia gubernamental eficiente.
5. Regulación tributaria.
6. Oferta de infraestructura inadecuada

Las ventajas competitivas de Colombia de acuerdo con el FEM son:

- a. Esperanza de vida.
- b. Gasto en educación.
- c. Grado de orientación hacia el servicio al cliente.
- d. Fortaleza de la protección a inversionistas.
- e. Tamaño del mercado doméstico.
- f. Calidad y cantidad de proveedores locales.
- g. Leyes relacionadas con la industrial CT.

#### 5.11.1.4 Por Índice de Talento Humano, Colombia, 2008-2013



Ilustración 12. Índice de Talento Humano. Fuente: Talent Index Ranking

El Latin America Talent Index (LATI) compara y clasifica a los países de la región según su oferta de recursos humanos para potenciales inversionistas hoy y en 5 años Colombia ocupa la octava posición entre 10 países para el año 2008 y se pronostica que mantenga esta posición en el año 2013.

#### **5.11.1.5 Por Evolución del Sector**

Se considera que este sector tiene un gran respaldo y es uno de los de mayor crecimiento en Colombia, según resultados del primer encuentro Latinoamericano de Outsourcing, celebrado en Cartagena y con la importante participación de reconocidos líderes en este sector:

1. Michael F. Corbett
2. Presidente de IAOP
3. Atul Vashistha
4. Neo Group

Quienes tuvieron como objetivo crear alianzas estratégicas con Colombia y tener un mejor conocimiento del manejo de la tecnología y el recurso humano, que ciudades como Bogotá o Medellín presentan en el sector de la Tercerización. El presidente Juan Manuel Santos comunico al periódico El Sol de la Ciudad de Cartagena: “Colombia es una plataforma ideal para la industrial del Outsourcing, ya hemos avanzado positivamente en el segmento de Business Process Outsourcing que como saben ustedes no se limita solamente a los Call centers sino también a otros servicios de valor agregado” (Santos, 2011) con declaraciones como estas, se evidencia la proyección al largo plazo que tiene este sector de Tercerización, donde argumentos hechos por el Periódico El Sol “el año pasado tan solo de las empresas afiliadas a la ANDI se vendieron servicios de este tipo por más de 700 millones de dólares, dándole trabajo además a 40 mil Colombianos, Se estima en total que en el país trabajan aproximadamente 100 mil personas en esta industria”(Santos, 2011)

Otra principal actor en este sector es la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, “fue constituida el 2 de Mayo de 2001 por un grupo de empresarios del sector con el objeto de agrupar a las personas jurídicas y demás entidades que sean Call Centers, Contact Centers, proveedores de hardware, software y servicios para la industria de los Call Centers,

al igual que a las personas jurídicas que tengan en sus organizaciones su propio Call Center o Contact Center”. (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, 2011)

Entre sus más destacados objetivos se encuentran:

- ✓ Agremiar la industria Nacional e Internacionalmente.
- ✓ Impulsar un desarrollo de la Industria.
- ✓ Generar altos índices de empleo.
- ✓ Divulgar las características de la Industria.
- ✓ Abrir espacios de capacitación e intercambio de información entre sus afiliados.
- ✓ Desarrollar estándares de medición y calidad de la industria.
- ✓ Representar el gremio ante las autoridades gubernamentales.
- ✓ Dar a conocer los principales y más calificados proveedores y servicios de la industria.

En su portal Web, destacan las siguientes cifras del sector enfocado a la prestación del servicio de Call Center y Contact Center con proyección a BPO.

### **Venta En Millones De Pesos De Los BPO Entre 2001 Y 2008**

**Tabla 3. Ventas de BPO 2001 a 2008.**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS (Millones de Pesos)</b>	<b>% De Crecimiento</b>
2001	104,57	
2002	170,00	<b>63</b>
2003	223,00	<b>31</b>
2004	272,88	<b>22</b>
2005	344,31	<b>26</b>
2006	520,16	<b>51</b>
2007	771,07	<b>48</b>
2008	956,97	<b>24</b>

Fuente: Asociación Colombiana De Contact Centers y BPO

El sector BPO ha venido presentando un crecimiento entre el 19% y 20% año tras año, como se percibe en la anterior tabla, realizada por un estudio hasta finales de 2008, dejando en claro, como la necesidad de disminuir costos, dar mayor relevancia al Core del Negocio y estar alineado con la dirección estratégica, resulta hoy en día más importante para la

empresa, y decidieron, apoyarse en compañías de Outsourcing que garanticen y hagan parte de la toma de decisiones exitosas y oportunas.

### **Porcentaje De Empleos Generados Por Los BPO En Colombia.**

**Tabla 4. Empleos Generados por BPO.**

<b>AÑO</b>	<b>Empleos</b>	<b>% De Crecimiento</b>
2001		
2002		
2003	13,628	
2004	17,262	<b>27</b>
2005	22,848	<b>32</b>
2006	32,451	<b>42</b>
2007	41,479	<b>29</b>
2008	50,333	<b>21</b>

Fuente: Asociación Colombiana De Contac Centers y BPO

## **5.12 EL MERCADO DE OUTSOURCING EN LA CIUDAD CAPITAL DE COLOMBIA**

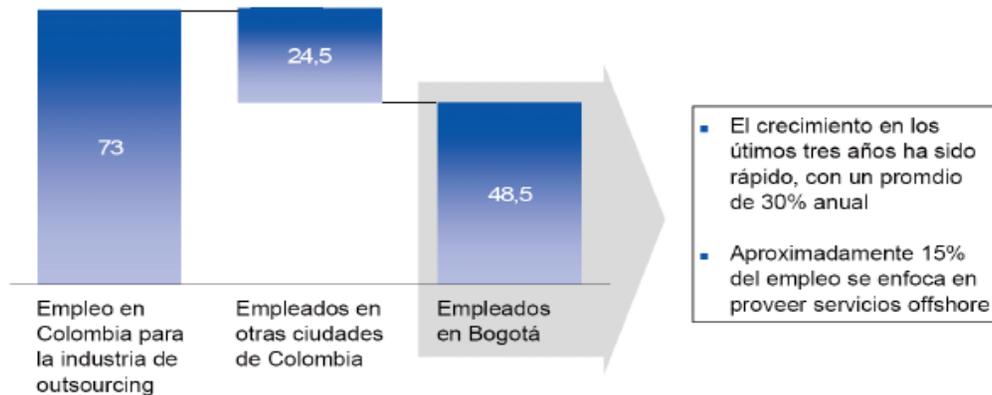
### **5.12.1 Análisis Contact centers en Bogotá**

Las compañías colombianas han externalizado funciones de servicio al cliente, procesamiento de transacciones y soporte de IT por más de una década. Bogotá es la ciudad de gran extensión y con una de las mayores concentraciones de Universidades. Esto la hace una candidata natural para ubicar centros de operaciones. La ciudad cuenta con numerosos Contac centers y Centros de Soporte IT.

El Instituto de Investigaciones Everest, considera que la industria de Outsourcing en Bogotá emplea alrededor de 50.000 personas, de las cuales un 60% se ocupa en Contac Center. Everest calcula que poco más o menos el 15% del empleo de Outsourcing está orientado hacia el mercado Offshore, lo cual deja percibir un opción de crecimiento y cubrimiento de mercados internacionales, si se logra vincular personal bilingüe, con perfil comercial y cultural adaptable a ideologías y estilos de vida de clientes en el exterior.

### **5.12.2 Mercado de Proveedor de Servicios para Outsourcing**

2009: Número de empleados en 000's



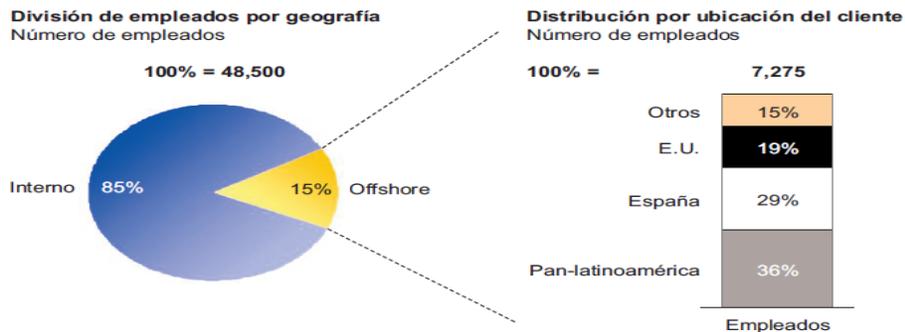
**Ilustración 13. Mercado para Outsourcing. Fuente: Instituto de investigaciones Everest, Invest in Bogotá, Entrevistas con Compañías**

Esto incluye operaciones cautivas como Amadeus, HP y SAP, así como proveedores de servicios como Unisys y ACS.

### **5.12.3 El Mercado Interno**

El mercado interno es el segmento dominante en la industria de Outsourcing en Bogotá. Gran número de compañías en Colombia, en su mayoría instituciones financieras más robustas en el país, empezaron a utilizar Outsourcing y servicios compartidos tempranamente. El Instituto Everest considera que alrededor del 85% de los empleados de la industria de Outsourcing atiende al mercado interno.

### **5.12.4 Distribución por origen geográfico del mercado**

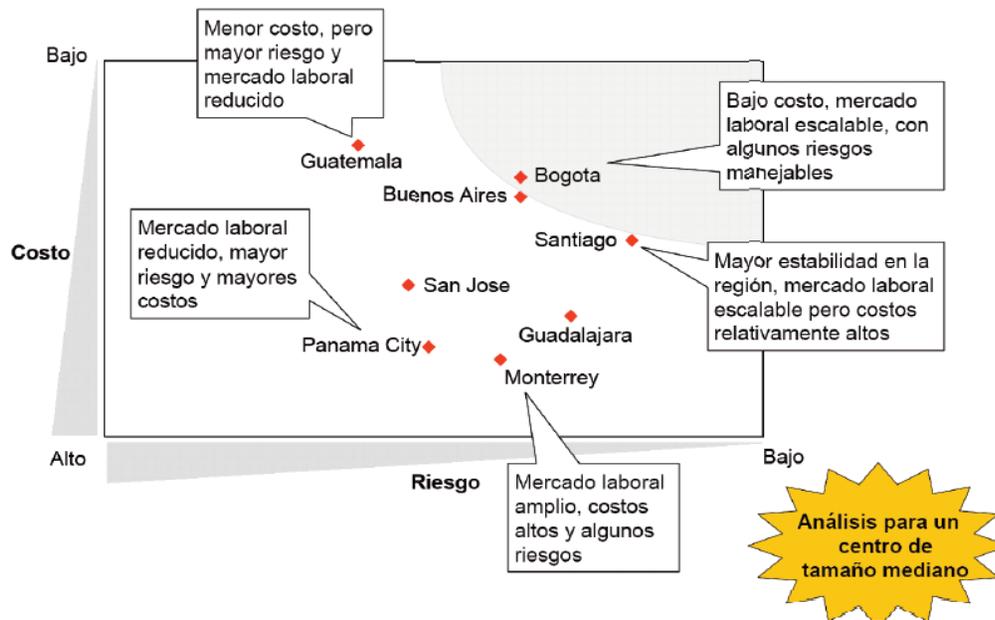


**Ilustración 14. Distribución geográfica del Mercado. Fuente: Instituto de investigaciones Everest, Invest in Bogotá, Entrevistas con Compañías.**

Un mercado de gran ambición para Bogotá es el de EEUU, Actualmente, menos de la quinta parte del empleo Offshore se enfoca en esta geografía, que hoy por hoy tiene la intervención más pequeña del total. De igual forma, muchas empresas están buscando activamente penetrar este mercado con base en el éxito que ya han tenido con algunos clientes.

### **5.12.5; Por qué ubicarse en Bogotá?**

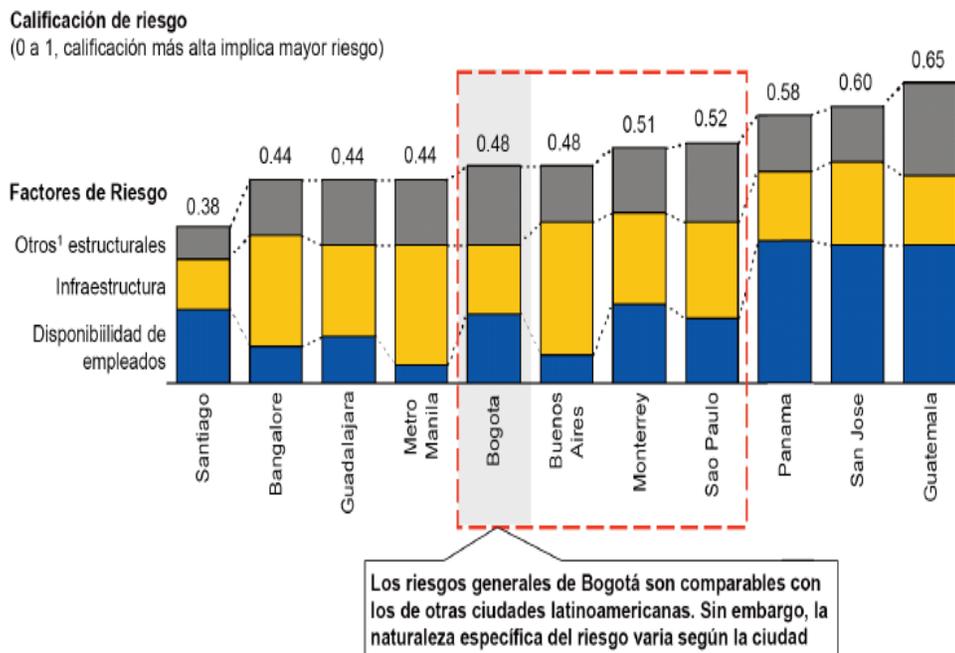
- Porque Bogotá tiene población de 7,3 millones de habitantes; al incluir el área metropolitana, la población asciende a los 9,4 millones, lo cual permite un gran rango de cubrimiento para una operación de Contact center o BPO.
- Porque está situada sobre un sofisticado nodo de telecomunicaciones y cuenta con amplios y competitivos espacios para operaciones locales como offshore.
- Bogotá cuenta con recursos humanos, telecomunicaciones y servicios de TIC de primera calidad.
- En Bogotá están presentes todos los proveedores necesarios para iniciar una operación rápidamente.
- Bogotá le ofrece incentivos fiscales a su inversión como los regímenes de Zona Franca Permanente y Especial con una tarifa preferencial del 15% de impuesto sobre la renta.



**Ilustración 15. Análisis del mercado latinoamericano. Fuente: Instituto de Investigaciones**  
**5.12.6 El sector de Contact centers en Bogotá**

- Tanto la ciudad como el país cuentan con una industria de Contact centers consolidada, y con más de quince años de experiencia aún queda mucho potencial de crecimiento.
- Los Contact centers colombianos atienden cerca de 3 millones de llamadas diarias en promedio, de las cuales 62% son inbound.
- En 2009, la industria de Contact centers en Colombia generó ingresos por más de US\$ 474 millones y empleó a más de 58.000 agentes en 43.000 posiciones.
- En Bogotá, los agentes empleados en la industria de outsourcing tienen acceso a programas de capacitación y entrenamiento hechos a la medida de cada empresa.
- Bogotá cuenta con Talk to the World, un programa de inglés intensivo (cursos de 600 horas con una duración de 14 meses) especialmente diseñado para estudiantes y empleados de la industria de servicios offshore.(Invest in Bogotá, 2011).

### **5.12.7 Riesgos relativos para ubicar operaciones de Outsourcing**



**Ilustración 16. Ubicación de Outsourcing. Fuente: Instituto de Investigaciones**

### **Instituto de Investigaciones**

Bogotá está catalogada como una de las ciudades más estables, en comparación a Buenos Aires, Monterrey y Sao Pablo en términos de su infraestructura física y su entorno macroeconómico (Riesgo Estructural). Equivalentemente, desde un aspecto geopolítico, Bogotá se compara con Guadalajara, Monterrey y Sao Pablo. Aunque los hechos o crímenes violentos en Bogotá, son un poco mayores que en otras ciudades, Bogotá ha sido controlada, limitando el impacto directo en operaciones de Outsourcing. Desde una perspectiva general, el análisis de Everest muestra que Bogotá no es de tan alto riesgo como es distinguida.

### **5.13 NORMATIVIDAD DEL SECTOR**

Las entidades que contraten bajo la modalidad de Outsourcing o tercerización, a personas naturales o jurídicas, para la atención parcial o total de los distintos canales o de

los dispositivos usados en ellos, o que en desarrollo de su actividad tengan acceso a información confidencial de la entidad o de sus clientes, deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requerimientos:

1. “Definir los criterios y procedimientos a partir de los cuales se seleccionarán los terceros y los servicios que serán atendidos por ellos.
2. Incluir en los contratos que se celebren con terceros o en aquellos que se prorroguen a partir de la entrada en vigencia del presente Capítulo, por lo menos, los siguientes aspectos:
  - Niveles de servicio y operación.
  - Acuerdos de confidencialidad sobre la información manejada y sobre las actividades desarrolladas.
  - Propiedad de la información.
  - Restricciones sobre el software empleado.
  - Normas de seguridad informática y física a ser aplicadas.
  - Procedimientos a seguir cuando se encuentre evidencia de alteración o manipulación de equipos o información.
  - Procedimientos y controles para la entrega de la información manejada y la destrucción de la misma por parte del tercero una vez finalizado el servicio.
3. Exigir que los terceros contratados dispongan de planes de contingencia y continuidad debidamente documentados. Las entidades deberán verificar que los planes, en lo que corresponden a los servicios convenidos, funcionen en las condiciones esperadas.
4. Establecer procedimientos que permitan identificar físicamente, de manera inequívoca, a los funcionarios de los terceros contratados.
5. Implementar mecanismos de cifrado fuerte para el envío y recepción de información confidencial con los terceros contratados”.

#### **5.13.1 Documentación**

Las entidades que contraten bajo la modalidad de Outsourcing o tercerización, a personas naturales o jurídicas, para la atención parcial o total de los distintos canales o de los dispositivos usados en ellos, o que en desarrollo de su actividad tengan acceso a

información confidencial de la entidad o de sus clientes, deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requerimientos:

1. “Definir los criterios y procedimientos a partir de los cuales se seleccionarán los terceros y los servicios que serán atendidos por ellos.
2. Incluir en los contratos que se celebren con terceros o en aquellos que se prorroguen a partir de la entrada en vigencia del presente Capítulo, por lo menos, los siguientes aspectos:
  - Niveles de servicio y operación.
  - Acuerdos de confidencialidad sobre la información manejada y sobre las actividades desarrolladas.
  - Propiedad de la información.
  - Restricciones sobre el software empleado.
  - Normas de seguridad informática y física a ser aplicadas.
  - Procedimientos a seguir cuando se encuentre evidencia de alteración o manipulación de equipos o información.
  - Procedimientos y controles para la entrega de la información manejada y la destrucción de la misma por parte del tercero una vez finalizado el servicio.
3. Exigir que los terceros contratados dispongan de planes de contingencia y continuidad debidamente documentados. Las entidades deberán verificar que los planes, en lo que corresponden a los servicios convenidos, funcionen en las condiciones esperadas.
4. Establecer procedimientos que permitan identificar físicamente, de manera inequívoca, a los funcionarios de los terceros contratados.
5. Implementar mecanismos de cifrado fuerte para el envío y recepción de información confidencial con los terceros contratados”.

### **Documentación**

En materia de documentación las entidades deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requerimientos:

1. Dejar constancia de todas las operaciones que se realicen a través de los distintos canales de distribución de servicios para clientes y usuarios que contenga por lo

menos lo siguiente: fecha, hora, código del equipo (para operaciones realizadas a través de IVR: el número del teléfono desde el cual se hizo la llamada; para operaciones por Internet: la dirección IP desde la cual se hizo la misma; para operaciones con dispositivos móviles, el número desde el cual se hizo la conexión) número de la operación, cuenta(s), costo de la misma para el usuario.

2. Velar por que los órganos de control, incluyan en sus informes la evaluación acerca del cumplimiento de los procedimientos, controles y seguridades, establecidos por la entidad y las normas vigentes, para la prestación de los servicios a los clientes y usuarios, a través de los diferentes canales de distribución.
3. Mantener a disposición de la SFC estadísticas anuales con corte a 31 de diciembre de cada año respecto de la prestación de servicios a través de cada uno de los canales de distribución, que contemplen: el número de operaciones realizadas y el nivel de disponibilidad del canal. Esta información deberá ser conservada por un término de tres (3) años”. (Super Intendencia Financiera de Colombia , 2007)

Así mismo la Asociación Colombiana de Contact Center ha ampliado su gestión logrando la ejecución de importantes proyectos como:

1. “Participación en la regulación gubernamental:
  - Presentación y apoyo de proyectos de ley.
  - Participación del “Programa de Transformación Productiva” a través de la mesa sectorial liderada por la Asociación.
2. Aporte a la profesionalización de la industria:
  - La Asociación se ha presentado en las convocatorias del SENA con el fin de suplir las necesidades de capacitación de los asociados.
  - En el 2010 1.400 personas de 8 empresas fueron capacitadas.
3. Actividades académicas:
  - Lanzamiento del primer Foro Internacional de BPO en el marco del 8 Congreso Andino de Contact Centers y CRM.
  - Primer Premio Nacional de la Industria de Contact Centers y BPO
4. Otras actividades:
  - Lanzamiento del código de ética y mejores prácticas de la Industria.

- Lanzamiento del canal de búsqueda de Recurso Humano con Zona Jobs.
- Lanzamiento de programa de capacitación continuada
- Lanzamiento del programa de capacitación virtual.

Para la economía colombiana esta industria y su impactante crecimiento ha sido muy importante no sólo por el incremento en ventas sino también por la generación de empleos, ya que esto ha elevado los estándares de calidad y preparación de los profesionales, fortaleciendo este sector y mejorando los niveles de calidad en cuanto al servicio.

La gestión de la Asociación no sólo ha sido reconocida y reflejada en los resultados de la industria a nivel nacional sino también a través de su directora ejecutiva, Ana Karina Quessep, quien ha sido merecedora de importantes reconocimientos a nivel internacional como el Premio “International Teleservices Champion Award” en Orlando Florida, reconocimiento recibido por la labor de posicionamiento, expansión y fortalecimiento gremial en la industria de Contact Centers y BPO, en Colombia, durante el año 2010”.

### **5.13.2 Norma ISO 9001**

La norma ISO 9001, a nivel local, y la Copc, en el contexto internacional, son los focos de evaluación para el sector de la tercerización de servicios.

Altos estándares de calidad, en la prestación de los servicios se ha convertido en uno de los pilares de las organizaciones que hacen parte de la industria del Contact Center & BPO; De ahí que fue adoptada como una herramienta para tener en cuenta el entorno en el que se encuentran, elevar su productividad, salvaguardarse en el mercado y crecer su rentabilidad, todo para ser más competitivas en el entorno internacional.

“Para alcanzar estos objetivos han iniciado el proceso de certificación de sus actividades, y es así como todas las compañías a nivel nacional, mínimo, deben tener la norma ISO 9001”, dice Rodrigo Ferreira Londoño, director de Emtelco.

El talento humano, es la razón de ser de los Contact Center, por tal razón, todos los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de personal se hacen con prácticas muy exigentes, de este modo se certifica que las personas que laboran en los Call center cumplen con unas aptitudes necesarias para ofrecer un óptimo servicio a la operación o campaña que hará parte.

Jorge Enrique Cote, gerente de Contact Center Américas, precisa que “estas entidades miden la calidad del servicio prestado utilizando varios indicadores de satisfacción del

cliente, entre ellos están los monitoreos que califican la actividad prestada. Asimismo, se trabajaba con la metodología de resolución de problemas con el cliente, se controlan los niveles de servicio, de abandono, los errores críticos y se busca un indicador para solucionar problemas en un primer contacto”.

Entre tanto, Miguel José López, gerente general de Ventas y Servicios, advierte que “esta industria viene trabajando en todo lo que tiene que ver con la profesionalización de los diferentes cargos; por eso, se han hecho alianzas con el Sena para generar diplomados, posgrados y cursos de formación técnica y profesional del recurso humano que labora en esta actividad, para que puedan desempeñar idóneamente su labor”.

La norma ISO 9001 debe estar presente para la operación de cualquier compañía de este sector, con lo cual están garantizando que sus diferentes servicios son de alta calidad y profesionalismo.

Esta certificación no se puede percibir como una ventaja, sino como una obligación para poder competir en el país, quienes no la tengan se convierten en rivales fáciles para sacar del mercado; Además, la diversidad de clientes con los que trabajan estas compañías hace que tengan que mejorar en otros aspectos que ayudan a generar un factor diferencial entre los competidores más cercanos. Es el caso de Ventas y Servicios, que tiene muchos encargos con entidades del sector financiero, y deben cumplir con algunas normas de la Superintendencia Financiera como la Circular 052, que trata estándares de eficiencia en torno al tema de seguridad de información y administración de riesgo, los cuales están definidos en la norma ISO 27001.

En el ámbito mundial, está la Copc (Customer Operations Performance Center) que aparece en 1996 por compradores y proveedores de servicios de Call Center, quienes identificaron los medios mínimos necesarios para lograr mejorar, de manera uniforme y homogénea, el desempeño de los Contact Center, y así brindar la máxima satisfacción del usuario final.

La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO estableció el Premio Nacional a la Excelencia de la Industria de Contact Centers & BPO, el cual, se entrega cada año a empresas de tercerización de procesos y talento humano, que manifiesten total éxito en la implementación de proyectos, prestando un mejor servicio e impulsando las relaciones de ésta con el cliente y el capital humano.(Jorge Enrique Cote, 2011)

### **5.13.3 Exportación Transfronterizada De Servicios Sin IVA**

Existen requisitos del Estatuto Tributario que son aplicativos para la exención de IVA por la exportación de servicios en Colombia distribuidos de la siguiente manera:

- Que el servicio sea prestado desde Colombia (únicamente exportación bajo el modo 1 de la OMC).
- Que el servicio sea utilizado exclusivamente en el exterior.
- Que el servicio sea prestado a una empresa que no tenga negocios o actividades en Colombia.
- Que haya un contrato de prestación del servicio sea escrito y se registre ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

#### **En Colombia existen diferentes modos de suministro internacional de servicios:**

- Suministro transfronterizo: El servicio se presta dentro del país “A” a un consumidor residente en el país “B”.
- Consumo en el extranjero: El servicio se presta dentro del país “A” a un consumidor del país “B” que viaja al país “A” a esos efectos.
- Presencia comercial: El servicio se presta mediante la presencia comercial del proveedor del país “A” en el país “B” y con destino a satisfacer consumidores residentes en el país “B”.
- Movimiento de personas físicas: El servicio se presta mediante la presencia física temporal de un proveedor del país “A” dentro del país “B” y con destino a satisfacer consumidores del país “B”.

El decreto 1805 de 2010 reglamento el literal e) del artículo 481 del Estatuto Tributario sobre la exención de IVA por la prestación de servicios en las siguientes modalidades:

## 1. Exportación de Servicios Transfronterizos desde Colombia



**Ilustración 17. Diseño del Negocio transfronterizo**

## 2. Paquetes Turísticos vendidos a Extranjeros

Los paquetes turísticos vendidos por agencias operadoras u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo para ser utilizados o consumidos en Colombia por personas no residentes o domiciliadas en el país.

### **5.13.4 Requisitos Exención Iva Exportación De Servicios Transfronterizos Desde Colombia**

El prestador del servicio en puede ser una persona jurídica o natural para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Contrato escrito.
2. Cláusula contractual declarando que el servicio contratado va a ser utilizado o consumido exclusivamente en el exterior.
3. Inscripción en el Registro Único Tributario como exportador.
4. Declaración escrita juramentada de los contratos de exportación de servicios previa a la prestación del servicio. Debe contener como mínimo:
  - Certificación del uso o consumo total y exclusivamente fuera de Colombia del servicio contratado.
  - El valor del contrato.
  - Que la empresa contratante no desarrolla directamente negocios ni actividades en Colombia.
  - Que el servicio prestado está exento del impuesto sobre las ventas

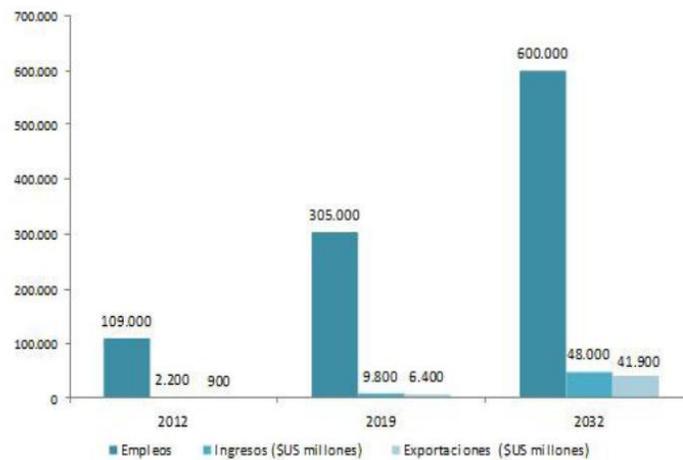
- No aplique la retención en la fuente por canalizar las divisas a través del mercado cambiario. (parágrafo 1° del artículo 366-1 del Estatuto Tributario). (ProExport Colombia, 2010)

#### **5.14 EXPECTATIVAS DEL MERCADO COLOMBIANO**

Para toda compañía de Outsourcing, debe ser un reto, superar el mercado local y escoger un destino para exportar servicios no sólo al mercado de habla hispana, sino pasar las fronteras del idioma y entrar al mercado anglo parlante, es decir internacionalizar su concepto de negocio y pasar de **OUTSOURCING** A **OFFSHORING**, lo cual requiere un desarrollo de idiomas, sobre el cual hoy el gobierno Colombiano hace un gran esfuerzo para desde diferentes entes lograr un cubrimiento mayor; es así como Programas locales como Talk to the World, de la Alcaldía de Bogotá, Invest in Bogotá, SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y el censo de personas que hablan Ingles en Colombia, I SPEAK, han ampliado la oferta profesional bilingüe que permita tener operaciones de Offshoring hacia Estados Unidos.

Hoy, empresas importantes del sector, tienen operaciones 100% bilingües, entrando así, al mercado que habla Español a un mercado Bilingüe, donde se atienden campañas de ventas, suscripciones, donaciones, y servicio al cliente en general para compañías Americanas que ven a Colombia con un esquema competitivo de situación geográfica, mano de obra calificada, calidad, regulación, estabilidad política, impuestos y precios, que han permitido hoy que su operación sea exitosa.(Quessep, 2010)

## Crecimiento Futuro Del Sector De Servicios De Tecnología De La Información



**Gráfico 6. Crecimiento del servicio de Tecnología de la Información**

*Entre 2005 y 2008 el sector de servicios de tecnología de la información, del cual el subsector servicios de Outsourcing o BPO representa el 31 por ciento, creció el 76 por ciento. Este crecimiento permitió que el sector duplicara sus ingresos, pasando de UD\$ 148 Millones en 2005 a UD\$ 487 Millones a 2008. Así mismo, el sector paso de generar 23.000 empleos a 50.000 y las exportaciones pasaron de UD\$ 15 Millones a UD\$ 84 Millones en el mismo periodo.(Piñeros, 2011)*

Actualmente, según comentarios de la Asociación Colombiana de Contac Center y BPO, el sector de servicios de tecnología de la información, durante 2009 genero 57.883 empleos, en la parte de exportación reporto \$ 190.000 Millones y sus ingresos fueron sobre \$ 1.1 Billones. Continuar con desempeños similares los próximos años, garantizaran el alcance de todos los objetivos y metas que el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio planteo para esta creciente y exitoso sector: 600.000 empleos creados, UD\$ 48.000 Millones de ingresos y Exportaciones por UD\$ 42.000 Millones para el año 2032.

## 5.15 CIFRAS DEL SECTOR

Tabla 5. Cifras de negocio e indicadores

Datos en miles de pesos (\$000,00)	2007	2008	2009	2010
<b>CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES</b>				
		<b>TENDENCIA (base 2007)</b>		
ACTIVOS	45.456.293.546,3	-65,88%	-74,35%	-49,74%
ACTIVOS OPERATIVOS	2.941.551.514,3	78,07%	26,49%	192,31%
PASIVOS	7.076.420.082,2	26,43%	22,48%	154,24%
PATRIMONIO	3.365.062.181,8	-77,74%	-86,97%	-75,35%
VENTAS	11.652.585.014,7	47,77%	-18,55%	149,07%
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	5.307.994.134,7	40,27%	-36,62%	97,82%
UTILIDAD OPERACIONAL	727.303.014,9	-54,84%	22,05%	293,80%
EBITDA	727.303.014,9	-54,84%	22,05%	293,80%

CIFRAS DE NEGOCIO SECTOR: Otras Actividades Empresariales CIU K7413

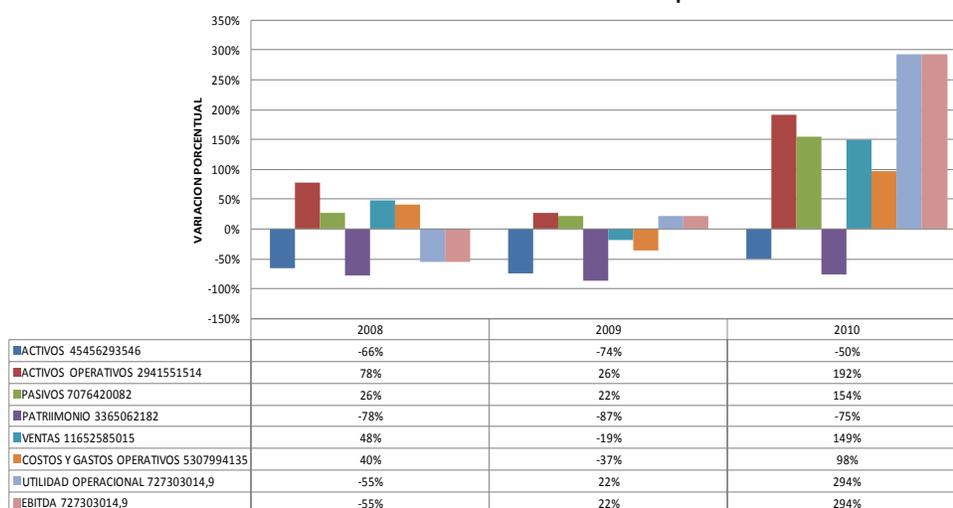


Gráfico 7. Cifras del negocio: Otras actividades empresariales

**EMPRESAS ANALIZADAS DE ACUERDO AL SECTOR Y CIUU DE  
VENTAS Y SERVICIOS S.A**

**SECTOR:** Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública

**CIUU:** Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública

**Tabla6. Estadio ventas y servicios**

NIT	NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACION	CODIGO CIUU
860079793	AC NIELSEN DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
830100700	BRANDSTRAT S.A.	BOGOTA D.C.	K7413
800011951	CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
860046900	DAO LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
860065102	ECONOMETRIA S A	BOGOTA D.C.	K7413
800183582	FEED BACK QUESTER LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
830058237	GLORIA GALLEGO INVESTIGACION EFECTIVA LIMITADA	BOGOTA D.C.	K7413
830066201	IPSOS ASI ANDINA S.A.	BOGOTA D.C.	K7413
830051523	LA SOCIEDAD INDICES DE DIRECCION EMPRESARIAL S A	BOGOTA D.C.	K7413
830511597	LATINPANEL PERU S.A. SUCURSAL COLOMBIA	BOGOTA D.C.	K7413
800072304	MARKET RESEARCH DE COLOMBIA S.A.	BOGOTA D.C.	K7413
800233648	MARKET TEAM DE COLOMBIA Y CIA LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
830028568	MARKETING DATA & AUTI LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
830089548	MARUHE LTDA.	BOGOTA D.C.	K7413
830115335	MERC ANALISTAS DE MERCADOS S.A. DE C.V. SUCURSAL COLOMBIA	BOGOTA D.C.	K7413
830108866	MILLWARD BROWN COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	K7413
890319494	NAPOLEON FRANCO Y CIA. S.A.	BOGOTA D.C.	K7413
830082809	NEW CONCEPT MARKETING CONSULTING LTDA	BOGOTA D.C.	K7413

**Fuente: Superintendencia de Sociedades SIREM**

Se presenta un incremento en los activos operativos en el periodo 2009 – 2010, a causa de la adquisición de terrenos, planta o equipo, dada la necesidad de tener una mayor infraestructura y plataforma tecnológica para el éxito de las operaciones de servicio, igualmente por los años grabables antes mencionados, la normatividad Colombiana, permitió que toda inversión en activos fijos reales productivos y/o operacionales tendrían un beneficio tributario en renta, el cual fue del 40% de la inversión realizada, Artículo 158-3 del Estatuto Tributario Nacional, con el cual, las compañías de este sector, se vieron beneficiadas; sin embargo, según el análisis, los pasivos también sufrieron un aumento considerable haciendo relación al cubrimiento de la adquisición de los activos operativos a

un largo plazo, teniendo en cuenta que la deuda se obtuvo con terceros financieros, capital propio o mediante alianzas empresariales con el conocido “cangue”.

El rubro del Patrimonio tuvo una caída importante, dada la disminución del Superávit de Capital, es decir, ciertos ingresos que se obtenían por operaciones ajenas a la explotación objeto del negocio, cayeron notablemente; adicionalmente la parte de Reservas si tuvo un comportamiento creciente, beneficiando a estas empresas con este dinero acumulado que se destina para cualquier contingencia legal.

En el estado de resultados, cuentas como Ventas, presentaron un comportamiento creciente, dado por el reconocimiento mucho más intenso por parte del Gobierno hacia el Sector de Outsourcing y además la cobertura nacional que iniciaron estas compañías. Por otra parte, los costos de servicio se elevaron considerablemente, teniendo en contraste una caída de los gastos administrativos, lo cual indica mayor rendimiento de todo los procesos de la operación del servicio y un cuidado estable en gastos administrativos, que pueden desviar el sentido del negocio.

Como último indicador financiero, se encuentra el EBITDA, que refleja la generación de valor que todas estas compañías a través del ejercicio empresarial que ejercen, contribuyen al sector y puede ser tomado como base, para analizar que la actividad de tercerización de servicios u Outsourcing tiene gran relevancia en Colombia y debe ser un sector potente para exportar.

## **5.16 COMPETIDORES MÁS CERCANOS**

### **5.16.1 Empresas Que Conforman La Asociación Colombiana De Call y Contact Centers**

A continuación se nombrar algunas de las empresas que conforman el grupo de competidores:

**Atento Colombia:** tiene presencia en aproximadamente 17 países, Grupo Atento representa hoy, una de las más importantes compañías de Contact Center y BPO en el mundo. Su función es ofrecer contacto entre empresas, sus clientes y usuarios, gracias a una plataforma tecnológica y de procesos que permiten la interacción por medio de exitosos canales de atención.

Atento, líder en los mercados de idioma hispano y portugués. Sus plataformas de servicios trabajan con modernas instalaciones, tecnología de punta y profesionales altamente capacitados y motivados que son conocedores de las más diversas cadenas de negocios, de los sectores económicos privados y públicos” .El grupo atento ofrece el servicio de Call center para venta de productos y servicios, programas de back office y el service desk.

**Millenium Phone Center S.A:** Es un Centro Administrativo de Relación con el Cliente altamente especializado en comunicación.

Sus objetivos y promesas de valor con sus clientes finales son, incrementar la competitividad de los consumidores, mediante el uso de tecnología de punta, en los servicios de Call Center y de sistemas de comunicación, ofrecerle a sus clientes, la posibilidad de fidelizar a sus propios consumidores, alcanzar un desarrollo estratégico de campañas de mercadeo, la disminución de costos por cliente atendido y establecimiento y posicionamiento en el mercado.

**People Contact S.A.:** Es una sociedad enfocada a prestar servicios de comunicación a diferentes tipos de contactos por medio de una atención telefónica, mensajes vía mail, fax y chat, esta sociedad, ofrece servicios de ventas, cobro de cartera, servicio al cliente, toma de pedidos, soporte, salud, campañas automáticas, marcación y alquiler de puestos.

Sitel: “Sitel Colombia brinda externalización de procesos empresariales a más de 30 países de América Latina-Pan. Sitel facilita a los clientes los servicios de centro de llamadas entrantes y salientes con derecho a voz, correo electrónico y soluciones de fax, incluyendo:

- Asuntos del Consumidor
- Facturación y cuenta la asistencia
- Back office (chat, correo electrónico)
- Soporte de TI
- Asistencia internacional

### **5.16.2 Centros de operaciones regionales**

**Citibank (EE.UU.):** Desde Bogotá y con más de 800 agentes, presta servicios a clientes corporativos en 12 países de América Latina.

**IBM (EE.UU.):** Presta servicios de ventas y soporte para América Latina, a través de 250 profesionales localizados en Bogotá.

**Hewlett Packard (EE.UU.):** Cuenta en Bogotá con más de 300 agentes profesionales bilingües que prestan servicios de ventas y atención al cliente.

### **5.16.3 Principales Empresas locales presentes en Bogotá**

**Bilateral:** Con más de 400 agentes bilingües, esta empresa presta únicamente servicios en inglés a clientes en Estados Unidos desde Bogotá.

**Contact Center Americas:** Con más de 4.000 agentes, este Contact center bogotano recientemente obtuvo la certificación COPC

**Millenium:** Más de 800 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde sus oficinas en Bogotá.

**Outsourcing:** Más de 1.400 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde sus oficinas en Bogotá

**Interactivo:** Con más de 1.500 agentes, este Contact center atiende operaciones en Colombia y América Latina desde Bogotá-

## **5.17 MARCO METODOLOGICO**

### **5.17.1 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO**

“El MMGO, (Modelo De Modernización Para La Gestión De Organizaciones), es un modelo desarrollado por la Universidad EAN, cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en el mundo global.” (Perez, 2009)

Este modelo se considera una impactante metodología sistémica para efectuar exitosos cambios organizacionales. Está constituido por quince matrices o componentes estimadores, para el presente trabajo solo se evaluaron trece estadios por la actividad de la empresa como lo es Prestación de Servicios”; en la matriz se tienen en cuenta todas las áreas de una empresa con una visión global del encadenamiento de todas las funciones y actividades que se realizan, logrando así, ubicar a las empresas en diferentes estadios de uno a cuatro, para identificar sus debilidades y potencialidades.

### **Componentes Matriz MMGO:**

1. Análisis del entorno
2. Direccionamiento estratégica
3. Gestión de mercadeo
4. Cultura organizacional
5. Estructura organizacional
6. Producción
7. Gestión financiera
8. Gestión humana
9. Asociatividad
10. Comunicación e información
11. Innovación y conocimiento
12. Responsabilidad social
13. Logística

Los cuatro estadios tienen tres opciones de calificación, que permite evaluar si dicho estadio se encuentra en etapa de Implementación, desarrollo o madurez; el estadio ideal es el cuarto escenario, hace referencia a óptimos procesos, toma de decisiones, proyección y enrutamiento a enfrentar los desafíos de la globalización y constantes cambios en el mercado.

#### **5.17.2 Análisis Financiero**

Se realiza con el objetivo de conocer la capacidad financiera que tiene la empresa, sabiendo que este análisis es importante para proyectar soluciones y tomar medidas de corrección a tiempo para enfrentar los problemas hallados

Se realizó un estudio de la información contable, interpretando y analizando información de Balances Generales y Estados de Resultados obtenidos en la Superintendencia de Sociedades en la aplicación (SIREM), con el objetivo de entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de Ventas y servicios S.A. y Empresas del Sector

Para efectos del análisis financiero se tomaron los estados financieros de la empresa y del sector y se uso la plantilla del Modelo MMGO, con el propósito de realizar los cálculos

pertinentes de tendencia, indicadores típicos y análisis de valor permitiendo identificar y analizar las relaciones de factores financieros y operativos.

Los principales Indicadores Tradicionales en la evaluación financiera son:

- De endeudamiento
- De solvencia y liquidez
- De Actividad
- De Rentabilidad
- Analisis de Valor EVA

### **5.17.3 Entrevistas a Profundidad**

“La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y profundidad para captar toda la riqueza de su significado”. (Olabuenaga, 1996)

Las entrevistas a profundidad buscan tener información de primera fuente, que pueda ser aceptada por el entrevistador, quien momentos previos debe tener un conocimiento previo y una argumentación preparada para confrontar y hallar una posición imparcial del entrevistado al momento de recibir su respuesta, de este modo se facilita la obtención de información veraz, que será utilizada posteriormente para la toma de decisiones frente a los escenarios que el entrevistador se haya planteado para actuar desde el inicio de la entrevista.

#### **Ventajas y desventajas de la entrevista en profundidad**

##### **Ventaja**

Es una técnica elemental cuando se tiene muy poca información o cuando se requiere de conocimiento especializado respecto de una problemática.

##### **Desventaja**

En ocasiones es de tiempo limitado, presenta muchas percepciones personales.

#### **5.17.4 Análisis Dofa**

El DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos.

Todo empezó como una tendencia, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa”. Comenzaron a surgir por Estados Unidos y Gran Bretaña.

Se desarrolló una definición unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión y era un gasto costoso.

Se liderizó un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969, 1100 empresas y organizaciones fueron entrevistadas, se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos claves llevaron a la conclusión de que en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación y los directores inmediatos funcionales, ser su equipo de planificación.

- Evaluar
- Motivación
- Búsqueda
- Selección
- Programar
- Actuar
- Monitorear y repetir los pasos

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado por “Erie Technological Corp”. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de WH Smith & Sons PLC, y completado hacia 1973.

El análisis DOFA se ha utilizado exitosamente, para el 2004 este sistema ha sido completamente desarrollado y utilizado por las empresas para establecer y aprobar objetivos realistas sin consultar información externa o recursos costosos.

La matriz DOFA, se reconoce como la herramienta clave para entender y tomar decisiones en diferentes situaciones de negocios y empresas. Esta matriz, se compone de 2 escenarios de análisis: Externo e Interno, donde cada uno tiene dos frentes de diagnóstico: Debilidades, Fortalezas, Amenazas y oportunidades respectivamente, los cuales garantizan un marco de referencia amplio para elaborar de la empresa.

#### **5.17.5 Análisis Pest**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta que permite la medición de negocios, está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

Los factores contemplados en el modelo se describen a continuación:

#### **Factores políticos**

Se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la Empresa: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria. Se incluye un análisis de las regulaciones que deben cumplir las organizaciones, los clientes, así como sus posibles cambios.

#### **Factores económicos**

En este componente, se analiza la distribución y el uso de los recursos económicos de la sociedad, Se trata de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el

Ingreso disponible, el tipo de cambio. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

**Factores sociales**

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo. Las variables en diferentes ocasiones terminan evolucionando hacia los factores políticos.

**Factores tecnológicos**

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte industrial como en su parte comercial y administrativa.

## 5 ANALISIS DE RESULTADOS

### 6.1 DIAGNOSTICO (APLICACIÓN MMGO)

Este diagnóstico es resultado de la aplicación del Modelo MMGO diseñado por la Universidad EAN, el cual fue aplicado en la empresa Ventas y Servicios S.A, fundamentado en un proceso previo de entrevistas con los encargados de cada una de las áreas de la compañía, se valoró y observó todo el proceso de prestación del servicio, la documentación y procedimientos, y finalmente se clasifico cada componente evaluado en un tipo de estadio o situación real.

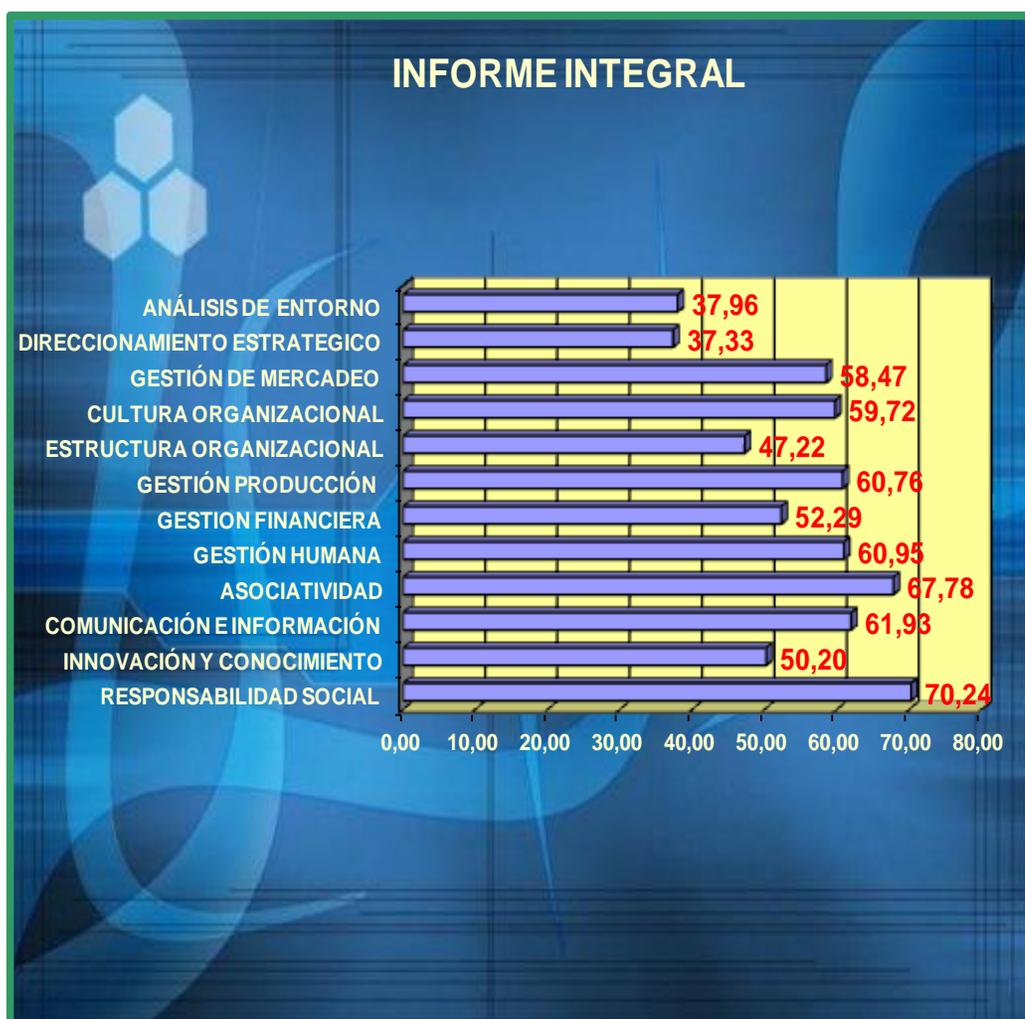


Gráfico 8. Informe Integral Análisis MMGO Ventas y Servicio S.A. Fuente: Modelo MMG

ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
	Análisis del Entorno	Gestión de Mercadeo	
	Direccionamiento Estratégico	Cultura Organizacional	
	Estructura Organizacional	Gestión de Producción	
		Gestión Financiera	
		Gestión Humana	
		Asociatividad	
		Comunicación e Información	
		Innovación y Conocimiento	
		Responsabilidad Social	

## 6.2 COMPONENTES EN ESTADO CRÍTICO

COMPONENTE EVALUADO	EVALUACION	NIVEL DE ESTADIO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	30,46	Nivel 1 - FOCO DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE ENTORNO	29,81	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20,56	Nivel 2
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	17,58	
GESTION FINANCIERA	15,49	
GESTIÓN DE MERCADEO	9,31	Nivel 3
CULTURA ORGANIZACIONAL	8,06	
GESTIÓN HUMANA	6,83	
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	5,84	
GESTIÓN PRODUCCIÓN	7,01	
A SOCIATIVIDAD	0,00	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	-2,46	

Este grafico muestra la calificación de cada uno de los componentes evaluados y como se ubican según el nivel de intervención y acción que requieren, para plantear rutas de

mejoramiento y un panorama e intervención a largo plazo que mitigue su impacto negativo en la empresa. Esta es la clasificación de cada uno respecto del más alto para definir cuáles serán los componentes de nivel 1 y cuáles de nivel 2, con el cual se define la ruta de mejora.

## **6 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO-GUIA Y PLANES DE ACCION**

### **7.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Orientar a la empresa Ventas y Servicios S.A desde una propuesta con herramientas académicas, hacia el mejoramiento de los componentes de Direccionamiento Estratégico y Entorno Económico, mediante propuestas alcanzables, que generen beneficios cuantitativos y cualitativos en su implementación.

### **7.2 GUÍA Y MÉTODOS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS (PESTEL –FODA)**

#### **7.2.1 Herramienta FODA**

La plantilla de análisis de la matriz FODA se compone de cuatro secciones: Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades, las cuales deben ser diligenciadas, dando respuesta a los siguientes interrogantes.

##### ***7.2.1.1 Fortalezas***

Es fundamental que Ventas y Servicios S.A, siendo conocedora de sus puntos fuertes frente al mercado, establezca la siguiente información:

- Establecer la ventajas competitiva con al que se va a competir
- Identificar que valores agregados en cuanto a servicio, personal y precios se tiene para los clientes actuales y esperados.

##### ***7.2.1.2 Debilidades***

Se deben señalar los puntos débiles de la empresa en cuanto a sus servicios, instalaciones, personal y demás factores internos.

- Que falencias presenta la Operación en el Contac Center
- Que problemas presenta cada Departamento normalmente

### **7.2.1.3 Oportunidades**

La empresa realizar un comparativo entre sus objetivos de mediano y largo plazo, frente a:

- Tendencias del Sector de Outsourcing
- Empresas con las que comparte el Mercado Total
- identificar que está ofreciendo el Gobierno o empresas similares para el sector en el que se ubica Ventas y Servicios S.A
- Que desarrollos tecnológicos e innovaciones existen en el mercado

### **7.2.1.4 Amenazas**

La empresa debe tener en consideración aspectos como:

- Puntos Fuertes de la Competencia
- Obstáculos financieros, tecnológicos
- Leyes gubernamentales o nuevas políticas para el sector de Outsourcing
- Economía global y local
- Situación macroeconómica en general

### **7.2.2. Análisis PEST**

La implementación y elaboración del Análisis PEST representara y será de gran utilidad para entender el crecimiento o declive de mercado BPO para Ventas y Servicios S.A., y en consecuencia la posición, el potencial y direccionamiento del negocio, como marco para el desarrollo situacional, revisión de la estrategia y propuesta de marketing en las unidades de negocio.

Mediante la plantilla PEST, Ventas y Servicios S.A. le permitirá evaluar diferentes perspectivas, que le darán una estructura lógica de entendimiento, discusión y tomar decisiones promoviendo el pensamiento proactivo.

El estudio del entorno BPO, se realiza con el fin de conocer una perspectiva global, alcanzando un análisis específico de la estructura económica con la que compite la Empresa. Los resultados de la empresa dependen de un amplio conjunto de factores que son serán fuente de oportunidades y amenazas, lo que le proporcionara a la dirección estratégica de Ventas y Servicios S.A., conocerlas y utilizarlas para conseguir los objetivos empresariales.

Dentro del planteamiento del análisis PEST la Empresa deberá desarrollar las siguientes acciones de intervención que le ayudaran a tener una mejor organización cumpliendo con su Misión e implementando para cada estrategia planes y presupuestos,

Ventas y Servicios S.A. a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible y estar dispuesta para cambiar, si la experiencia que se presenta sugiere cambio en las acciones ya planteadas, a continuación se describen:

- a. Identificar los puntos fuertes y débiles en relación a sus competidores.
- a. Evaluar y analizar los valores propios de la organización, teniendo en cuenta las motivaciones y las necesidades de la Empresa para desarrollar la estrategia.
- b. Análisis de las oportunidades y amenazas del sector, definen el ambiente competitivo en el que debe implementar los intereses del mercado.
- c. Estudio de las expectativas de la sociedad, que reflejan el impacto sobre la compañía de factores como política gubernamental e intereses sociales.

### **7.3 AMBIENTE PARA LA ACEPTACIÓN Y DESARROLLO DE LA PRESENTE PROPUESTA EN VENTAS Y SERVICIOS S.A**

Evaluar la situación actual como percibe la organización, incluye observar los posibles entes y condiciones que forman parte del sector BPO.

1. Identificar acciones que respondan a la misión, visión y estrategias definidas.
2. Asegurar la continuidad de los procesos ya establecidos para un mejor resultado.
3. Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos si son los apropiados.
4. Realizar una observación continua estableciendo tiempos de la situación, así como evaluar consecuencias que pueden resultar de las acciones de la situación que se encuentren en ejecución.
5. Desarrollar los modelos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de las expectativas de la empresa en el sector BPO.

### **7.3.1 Recursos de la Empresa**

1. División por Departamentos, lo que facilita la visión objetiva por actividad
2. Experiencia y reconocimiento en el sector de Call Center, enfocado no solo al servicio al cliente sino un fuerte enfoque al área comercial-ventas en línea.
3. Cuenta con personal de más de 18 años vinculados a la empresa, lo que manifiesta un claro conocimiento de toda la evaluación y crecimiento de la compañía hasta la actualidad.
4. Estandarización de algunos procesos, dada la certificación ISO 9001 en el área de Servicio Al Cliente y próximamente en el área de Canal de Ventas

## **7.4 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS**

### **7.4.1 Matriz DOFA**

La construcción de esta matriz fue realizada por las autoras de este trabajo de grado, el cual, se fundamentó en todo el análisis del sector de Contac Center y BPO a nivel Mundial y con un enfoque crítico en Colombia, con lo cual se pretende, enmarcar debilidades y fortalezas de dicho sector y que posibles estrategias resultarían de la alineación de las anteriores con unas oportunidades en el mercado y reconocimiento de amenazas para lograr una exitosa transición de Contac Center a la prestación de servicios de BPO.

Las principales fuentes de información, que fueron tomadas para la elaboración de este DOFA, fueron bases estadísticas del DANE vía virtual, Superintendencia de Sociedades, ProExport y Conocimiento propio de las Autoras.

**Tabla 6. Matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b><u>SECTOR BPO EN COLOMBIA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia del Sector en el servicio de Contac Center en Colombia</li> <li>• La mayoría de las empresas de este sector se encuentran certificadas bajo ISO 9000 en calidad.</li> <li>• los proveedores tradicionales han empezado a ofrecer servicios de procesos tercerizados en áreas o funciones mucho más cercanas al núcleo del negocio de sus clientes</li> <li>• El sector de BPO ha sido catalogado por el Gobierno colombiano como un sector de clase mundial y proyección a largo plazo.</li> <li>• El profesional Colombiano tiene un acento neutro, lo cual le permite trabajar con países latinoamericanos, y en cuanto a nivel académico se encuentra entre medio y medio-alto comparado con otros países</li> <li>• La industria de Servicios de TI &amp; BPO en Colombia creció 61% en los últimos cuatro años (Fuente: IDC).</li> <li>• Las compañías de este sector tienen presencia en las principales ciudades de Colombia (Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga entre otras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escases de mano de obra bilingüe en Colombia para cubrir campañas en una segunda lengua</li> <li>• Mas del 70% de los servicios, están enfocados en la prestación de servicio de Contac Center</li> <li>• Su mayor concentración de operación de encuentra en la ciudad de Bogotá</li> <li>• Las empresas de este sector se enfocan en su mayoría en la parte comercial dejando de lado la generación de valor a las operaciones que realizan.</li> <li>• No se tiene la experiencia en procesos de KPO ni la infraestructura tecnológica necesaria sobre todo en las empresas medianas de este sector.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios al mercado Norteamericano por firma TLC Colombia-EEUU.</li> <li>• Certificarse con ISO 9000 en el área de Cobranza y Multicanal.</li> <li>• Realizar una inversión en activos (Planta), para la operación de Contac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un portafolio de servicios KPO a las compañías de EEUU que desean cubrir el mercado hispano y parte del norteamericano con una mano de obra calificada y de bajo costo como la Colombiana.</li> <li>• Contratación de personal Bilingüe por medio de bases de datos de Universidades que tengan facultad de idiomas y similares para capacitar y formar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Certificar bajo ISO de Calidad, a todas las líneas de servicio de las empresas, para mayor credibilidad en merados internacionales.</li> <li>•Creación de un grupo elite de innovación y creación para los empleados y personal externo, con el fin de agregar valor continuamente al servicio, presentación y estrategia de la empresa.</li> </ul> <p>Implementar un sistema de comunicación entre el área de Recursos humanos y la</p>

<p>Center.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar servicios KPO en su portafolio para el mercado Nacional e Internacional.</li> <li>• Contratación de personal capacitado en Idiomas principalmente (Ingles).</li> <li>• Proexport Colombia ha identificado oportunidades en Perú, Ecuador, Chile y en todo el mercado centroamericano y caribeño, específicamente para el desarrollo de servicios de software de tecnología, integración y servicios técnicos, desarrollo de aplicaciones y modernización, Outsourcing de Infraestructura Tecnológica, servicios de apoyo y gestión de data center.</li> </ul>	<p>un grupo comercial bilingüe. Verificar requisitos, permisos y documentación requerida para ser protegido con las políticas de auxilio y ayuda por parte de la ejecución del TLC entre EE UU y Colombia, a las empresas de este sector.</p>	<p>Comercial, para el proceso de seleccionar y contratar personal del perfil necesario.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores Extranjeros con mayor solides en tecnología</li> <li>• Desconocimiento de procesos de KPO</li> <li>• Políticas o reglamentación por parte de Gobierno contra Contac Centers y Sector BPO</li> <li>• Crecimiento de otras industrias y que no tercericen actividades sino tengan ellas mismas su control.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar procesos KPO logrando así una mayor estructura de servicios poro pare del sector de BPO en Colombia.. Adquisición o mejora de la infraestructura de operaciones y administración de las compañías de Outsourcing.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación de los manuales de procedimientos y de funciones a los nuevos empleados y hacer sesiones de recordación a los antiguos.</li> <li>• Creación de un departamento de monitoreo y capacitación, el cual haga el acompañamiento y realice constante evaluación de cumplimiento de objetivos de cada línea comercial o de servicio al cliente.</li> </ul>

Nota: Elaborado por Bastidas & Caliz, et al. 2012

## **7.4.2 Análisis PEST**

### ***7.4.2.1 Político***

El sector de la tercerización de procesos (BPO) y Tecnologías de Información, hace parte de los sectores del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Se ha desarrollado sustancialmente en Colombia. Proexport se encarga de promover a nivel internacional, las oportunidades de inversión que brinda el sector. Según International Data Corporation la industria creció 61% en los últimos cuatro años. Así mismo, IDC afirma que Colombia es el tercer país en América Latina en ventas de Tecnologías de la Información, alcanzando USD 4.258 millones en el 2010.

Colombia ha sido reconocida dentro de los treinta países representativos en el mundo en servicios de offshore (servicios a distancia). Según un estudio previo realizado se evidencia que ofrece ventajas al país por tener la tercera población más grande de Latinoamérica y por ser la cuarta economía en la región. Según del Plan Nacional del Gobierno, se analizó la capacidad de Colombia para los servicios de Outsourcing con base en diez criterios: el lenguaje, el soporte gubernamental, la fuerza laboral, la infraestructura, la educación, los costos, el contexto político y económico, la afinidad cultural, la madurez global y legal y la propiedad intelectual.

El uso de esta información se convierte en una herramienta de gran utilidad para los empresarios e inversionistas potenciales quienes están considerando ampliar sus operaciones de BPO en Colombia. Entre los principales hallazgos de la información se destaca que varias multinacionales en sectores de manufacturas y alta tecnología han sido constituidas en Colombia, con un enfoque específico de capitalizar el mercado de habla hispana para las Empresas de BPO.

La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO para el 2010 generó 72.000 empleos en BPO de Voz Básico (principalmente en Operaciones de Call Centers y Contact Centers), destacándose las operaciones bilingües de Bilateral, Transcom, Teleperformance y Convergys.

Por su parte, la industria de Software cuenta con cerca de 2.550 Empresas a lo largo del país, según la Asociación Colombiana de Call Centers y BPO para la industria de Servicios de TI & BPO existe aproximadamente un total de cincuenta Empresas.

#### **7.4.2.2 Económico**

El sector de BPO tiene una alta demanda en la economía global y un potencial de crecimiento considerable, especialmente en Colombia, el cual se encuentra reconocido como un sector nuevo y emergente en su economía. Su importancia radica en explorar su potencial de crecimiento y ampliar la oferta exportable.

Colombia avanza a buen ritmo en la profesionalización para la prestación de servicios tercerizados, uno de los retos más grandes es convertir el sector BPO de "Clase mundial", teniendo en cuenta que solo el segmento de Contact Centers ocupa el 60 % del total de esta industria nacional, lo que hace necesaria la conversión para el avance en otros campos.

La transformación productiva de la industria colombiana BPO se debe orientar hacia mayores niveles generación de valor y no limitarse solo a servicios de voz básica. La estrategia de competitividad actual es insostenible a largo plazo y por eso se necesita evolucionar a segmentos con una oferta diferencial como BPO financiero, administrativo en telemedicina y diseño.

Por su parte, analistas del sector consideran que la evolución productiva que se requiere en otros campos exige de planeación y elaboración en proyectos de negocio, basada en alianzas público-privadas que promuevan el crecimiento económico y la generación empleos.

La industria colombiana de BPO, implementó en su plan de negocio como meta en convertirse para 2012 en un sector de clase mundial con una representación de ingresos por US\$2.000 millones, exportaciones de US\$900 millones y la generación de 156.000 empleos.

Según el plan dentro de dos años la industria debe enfocar en la prestación de servicios en datos básicos con parámetros definidos, servicios de voz, agentes entrenados para atender fácilmente los servicios de datos y conocimiento. Solo el 2% de los ingresos procederán de operaciones bilingües, se debe identificar claramente la oferta exportable así como los segmentos de especialización de la industria.

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, menciona que a largo plazo, la apuesta de la industria para el año 2032 es alcanzar ventas por US\$50.000 millones el cual 86% debe estar destinado al mercado exterior, con lo que Colombia se debe situar como protagonista en procesos tercerizados a distancia.

## **Fuerte competencia internacional**

La industria de procesos tercerizados a distancia ha experimentado en los últimos años tasas de crecimiento superiores a 25% anual, siendo India y Filipinas los proveedores preferidos por los clientes empresariales, lo que brinda oportunidades de un mercado potencial que se concentra principalmente en operaciones de servicios básicos como digitación de datos o conversión de formatos con datos.

Por otra parte, los proveedores han empezado a ofrecer servicios de procesos tercerizados en áreas o funciones mucho más cercanas al foco del negocio de sus clientes.

“El sector BPO de Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Atención al Cliente, y Gestión de Información ha dado paso a la tercerización de procesos, relacionados con la propiedad intelectual, análisis e investigación de negocios, investigación legal, investigación clínica, investigación del mercado, inversiones y servicios de ingeniería”. (Dinero.com, 2010).

### ***7.4.2.3 Social***

La industria de tercerización de procesos (BPO), hoy emplea a más de 70.000 personas, sólo teniendo en cuenta el Call y Contact Centers. Colombia se proyecta como la principal plataforma de exportación de servicios de América latina, por la disponibilidad de mano de obra capacitada, régimen laboral flexible y bajos costos de operación. Por ello, el Ministerio de Industria y Comercio, en el marco de su Programa de Transformación Productiva seleccionó al sector como una apuesta competitiva y busca generar más de 600 mil empleos directos para el 2032.

Para lo cual, se requiere trabajar en la reducción de los índices de rotación de personal, donde en promedio una persona sólo trabaja 2 o 3 meses lo que impacta negativamente el presupuesto de costo de las Empresas del sector y los expertos lo atribuyen a una falta de profesionalización y capacitación pertinente.

### **Capacitación y vinculación de estudiantes al sector BPO**

La alianza permitirá mejorar las condiciones económicas de los estudiantes y optimizar el talento humano disponible para el sector. Se busca preparar a los estudiantes para nivel básico, nivel de supervisión y el nivel de dirección, con el objetivo que el estudiante no sólo

tenga movilidad intra-organizacional, ascendiendo en la escala jerárquica, sino también que logre especialización que le permita luego desarrollarse en otros sectores de la Empresa.

El desarrollo del programa ha tenido un amplio acogimiento por los estudiantes, se espera que 300 alumnos estén vinculados a Empresas del sector BPO. Así mismo, “el sector productivo ha manifestado una buena aceptación del programa y han solicitado recurrentemente que los estudiantes se formen en carreras coherentes al mercado y la demanda”. (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, 2011).

#### ***7.4.2.4 Tecnológico***

La formación se ha convertido en una de las principales herramientas de motivación para los colaboradores. Las personas que trabajen en Empresas de BPO son tendientes a tener turnos nocturnos, estrés laboral que impactan el desempeño y la productividad laboral. De esta manera los programas de entrenamiento diseñados como un plan de carrera permitirán mejorar la satisfacción laboral, así como la efectividad y productividad.

Conjuntamente con el SENA las empresas del sector BPO están logrando un posicionamiento y fortalecimiento del interés de su profesionalización mediante la capacitación especializada con énfasis en entrenamiento para la gerencia media, entrenamiento virtual mediante herramientas como moodle, desarrollo de habilidades blandas, actualización tecnológica y especialización de entrenadores internos.

Entre los principales métodos de entrenamiento utilizados en el sector BPO encontramos:

- Métodos computarizados
- E-learning
- Lecturas
- Discusiones
- Redes sociales
- Internet
- Video
- Audio
- Universidades virtuales
- Cursos a través de la Intranet

El objetivo principal del análisis PEST del sector BPO, indica que la empresa ventas y servicios S.A. debe implementar en sus procesos la estrategia que dirija las áreas de la compañía, que este directamente relacionados con la toma de decisiones.

Para la Empresa Ventas y servicios S.A, es recomendable realizar análisis interno y externo del entorno donde desarrolla sus actividades, conociendo a fondo sus competidores, la tendencia hacia dónde y las expectativas del sector y cuáles son las medidas que tener en cuenta la empresa a la hora de extenderse en el mercado.

Se recomienda a las Empresa definir claramente los objetivos y metas relacionando todas las áreas que conforman la organización, participando activamente de la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo.

## **7.5 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS FODA-PESTEL:**

### **7.5.1 Componente de Direccionamiento Estratégico**

La calificación del componente de Direccionamiento Estratégico fue de 37.33 lo cual representa que Ventas y Servicios S.A., luego de tomar las decisiones bajo un grupo cerrado de directivos, no cuenta con un sistema de comunicación de las mismas hacia todas las áreas de la compañía, lo cual ocasiona que todos los miembros de la compañía conozcan el sistema de finalidades, pero no tengan el conocimiento de su aporte en tiempo real para el alcance de los objetivos globales deseados.

Por otro lado tiene definidos procesos de información sobre los valores, principios y estrategias pero se están comunicando informalmente, lo cual ha ocasionado que la mayor parte de los trabajadores no se informen de lo que desarrolla la empresa creando controversias entre Departamentos y una falta de claridad en funciones por parte del personal nuevo.

### ***Problemática de Direccionamiento Estratégico***

- La mayoría de las estrategias se fundamentan como contingencia ante problemas de momento, mas no a una planificación con anterioridad.
- No existe un departamento propio destinado a la capacitación y monitoreo de las operaciones del Contact Center.

- Se presenta una rotación de personal que afecta el direccionamiento de la empresa, debido al enfoque en cumplir con un número de empleados para la operación mas no en la estructura planificada.

### ***Potencialidades de Direccionamiento Estratégico***

- Existe política de mantener y preservar la calidad en la prestación del servicio según las exigencias del Cliente.
- Ventas y Servicios S.A. es reconocida por atender en el menor tiempo posible las solicitudes requeridas por el Cliente y satisfacer las necesidades.
- Tiene gran participación en congresos a nivel nacional para actualización de las últimas leyes y reglamentos que se rieguen el mercado de Outsourcing.
- Cuenta con presencia a nivel nacional y cobertura para atender la mayor parte del mercado.
- Tiene certificaciones ISO, manteniendo estándares de calidad y logrando reconocimiento como uno de los 10 mejores empresas de Outsourcing en Colombia, principalmente Bogotá.

Apoyados en el análisis interno y externo de la compañía, a través de la herramienta diagnostico DOFA, se establecen como ruta de mejoramiento las siguientes estrategias a tener en cuenta para obtener una mayor estabilidad en el sector de Contact Center y lograr la transición al sector BPO con más estabilidad.

Dada la aceptación y Tasa de crecimiento del sector de BPO, en Colombia empresas como Ventas y Servicios S.A no pueden ser desconocedoras de la opción de desarrollo y mayor cubrimiento de mercado que pueden lograr. A lo largo de este trabajo de grado, se mostró un análisis del sector donde se mostraron las ventajas y desventajas y como ha sido la transición de un proceso como el Call Centers a un acercamiento a lo que hoy conocemos como BPO y que llegara a una estabilización del proceso en KPO, conceptos tratados con anterioridad en este trabajo.

#### **7.5.1.1. Propuestas**

Este componente es el punto de enfoque para todas las áreas y personal de Ventas y Servicios S.A, por tanto, se propone implementar procesos que están relacionados con el

accionar estratégico, toma de decisiones y control de algunos procesos en la empresa. Entre los cuales se presentan a continuación:

1. Implementar sesiones de Coaching diarias a los agentes que presenten falencias en la operación.
2. Se propone que Ventas y Servicios S.A realice la creación de un Departamento de Monitoreo y Capacitación propio, de este modo tendrá un mayor control y evaluación de las operaciones que está llevando a cabo con cada cliente y la opción de capacitar a los agentes del Contact en tiempo real.
3. Se propone realizar reuniones previas entre el Supervisor, Coordinador y Psicóloga, para determinar el perfil académico, personal y comercial que se requieren para los cargos vacantes en las diferentes campañas.

### **Proceso de Implementación Propuesta 1.**

Mensualmente seleccionar dos o tres agentes que hayan presentado el mejor desempeño en una campaña determinada, este desempeño se obtiene por medio del alcance del presupuesto de ventas que maneja cada Coordinador y Supervisor mensualmente, de tal forma que se pueda con los agentes seleccionados programar sesiones de Coaching a los agentes recién vinculados.

### **Costo Implementación**

A partir de un Costo de Oportunidad, se plantea esta propuesta, teniendo previsto que el equipo dispuesto para llevar a cabo las Sesiones de Coaching sería conformado por miembros activos en la organización, evitando así la contratación de personal externo y generación de costos adicionales.

### **Beneficios de la Implementación para Ventas y Servicios S.A**

- Facilita procesos de Retroalimentación y seguimiento de habilidades comerciales y alcance de objetivos
- Se considera otro canal de comunicación entre el Cliente, Agente y Área Comercial.
- Se tiene un impacto positivo para reducir la rotación de personal recién vinculado.
- Se generan candidatos internos para la promoción de cargos en la empresa

- Se alinea la percepción del Agente Comercial con respecto al Supervisor de Línea por intermedio del Agente Coaching

### **Beneficios para los empleados**

- Se prepara al personal para planes de promoción al interior de la organización.
- Mejora la relación entre agentes Comerciales de las diferentes campañas
- Mayor sentido de aporte en el logro y alcance de los objetivos comerciales
- Desarrollo de habilidades para el contacto con personal y acompañamiento laboral
- Posibles candidatos para conformar el Departamento de Capacitaciones y Monitoreo que hace parte de otra propuesta de este trabajo.
- Comunicación y acercamiento a los clientes
- Fluidez en las ideas y comunicación de lo que ofrece
- Cierre de ventas
- Pensamiento propositivo y enfocado al alcance de objetivos comerciales
- Desconocimiento del guión o indicaciones del servicio
- Realizar una alineación entre el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento Comercial, logrando que los procesos de reclutamiento y selección sean efectivos y se contrate al personal requerido según el perfil de la campaña que presente la vacante

### **Indicadores de Logro de la propuesta**

1. % Agentes con óptimo desempeño real / % Agentes con Optimo Desempeño Esperado.

El desempeño puede ser medido a través de indicadores activos en la empresa como

- Alcance De La Meta Comercial Por Campaña.
- Reporte De Los Monitoreos Del Área De Calidad.
- Evaluación De Cliente Final En La Prestación Del Servicio.
- Rentabilidad Generada De La Línea.

## Cronograma de Ejecución Propuesta 1.

NOMBRE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ASIGNADO
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	15/09/2012	15/10/2012	
Sesiones de Coaching	16/09/2012	14/10/2012	Agentes Comerciales Elegidos
Selección Personal Efectivo en la meta comercial	30/08/2012	10/09/2012	Supervisores y Coordinadores Comerciales
Según Reportes de Evaluación de Desempeño asignar grupos de Sesión Coaching	11/09/2012	14/09/2012	Departamento de Monitoreo y Calidad
Inicio Sesiones Mensual	15/09/2012	15/10/2012	Agentes Comerciales Elegidos

## Proceso Implementación Propuesta 2

### *Creación Departamento de Capacitaciones y Monitoreo*

Este tendría el control de los siguientes procesos:

- Capacitar a los nuevos agentes del Contact Center según la campaña para la cual ingrese.
- Hacer la divulgación de los procesos disciplinarios y de comportamiento que contempla la empresa antes procesos de fraude, robo, deslealtad, abandono del lugar de trabajo entre otras acciones que son causadle despidos, aprovechando su acercamiento como departamento de monitoreo y acompañamiento.
- Realizar sesiones de Coaching al personal nuevo y antiguo como modalidad de control y acompañamiento en cada una de las campañas asegurando la adaptabilidad y seguridad del agente en su diario de trabajo.

### Costos de la Implementación

Para implementar la propuesta descrita se genera un costo real de:

- \$ 2.300.000 COP Para el Jefe de Monitoreo y Capacitación, quien seria contratado externamente con una experiencia en el área por más de 6 años en el Sector de Contact Centres, con dominio de un segundo idioma (Ingles).

- \$ 1.600.000 COP para 7 Capacitadores y Monitores quienes se encarguen de la preparación, evaluación y acompañamiento de todos los agentes.
- \$ 2.900.000 promedio en recursos de cómputo, material físico y demás recurso necesario para acondicionar las salas de capacitación.

Considerando que actualmente la empresa ya tiene personal quien realiza estas funciones, la propuesta se fundamenta en crear y vincular legalmente el departamento en la compañía y que sea reconocido y adoptado por todos como el área de apoyo, control y preparación de agentes del Contact Center.

***Costo Total Implementación Propuesta 2: \$ 7.500.000***

### **Beneficios de la Implementación**

- Se logra la legalización y ampliación de unas funciones ya existentes en la compañía pero que requieren de la estructura formal del Departamento de Capacitación y Monitoreo
- Se capacita en tiempo real al personal nuevo en vincularse y a los antiguos que presenten falencias.
- Se tiene un control propio del desempeño de los aspirantes a un cargo y comparar si realmente es lo que busca el cliente final y lo que requiere Ventas y Servicios S.A
- Se tiene un mayor monitoreo de todos los agentes por campaña, no solo aleatoriamente (en la actualidad) y según requisitos del cliente final.
- Facilita la emisión de reportes internos de calidad, para certificaciones ISO y carta de presentación ante clientes nuevos.

### **Indicadores de Logro**

1. Nivel de Desempeño real en Capacitaciones / Nivel de Desempeño Esperado en Capacitaciones

A través de este indicador, se pretende conocer los siguientes objetivos puntuales:

- Del total de vinculados quienes fueron seleccionados para capacitarse.
- Del total de capacitados quienes obtuvieron un desempeño optimo, medido en conocimiento del servicio, habilidades comerciales y

concepto de los capacitadores para ser contratado o no, al final del proceso.

Para la medición del desempeño se tiene en cuenta:

1. Comportamiento del aspirante en la Clínica de Ventas ( Habilidades Comerciales)
2. Experiencia de los aspirantes en Líneas Similares de Servicio o Ventas

### **Cronograma de Ejecución Propuesta 2.**

<b>NOMBRE DE LA TAREA</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>ASIGNADO</b>
<b><u>Direccionamiento Estratégico</u></b>	05/08/2012	05/10/2012	
Creación Departamento de Capacitaciones y Monitoreo	06/08/2012	10/10/2012	Supervisores y Coordinadores Comerciales
Selección Personal Departamento	12/10/2012	30/10/2012	Supervisores y Coordinadores Comerciales
Adquisición Recursos Físicos	08/07/2012	11/08/2012	Gerencia Administrativa y Financiera
Inicio Sesiones de Capacitación según requerimiento área comercial	20/09/2012	10/10/2012	Personal Departamento

### **Proceso Implementación Propuesta 3**

Realizar reuniones previas entre el Supervisor, Coordinador y Psicóloga, para determinar el perfil académico, personal y comercial que se requiere para los cargos vacantes en las diferentes campañas, de este modo cada rol puede manifestar la necesidad del cargo y la persona de Recursos Humanos podrá identificar que fuentes de reclutamiento serán las idóneas.

Se propone tener en cuenta la siguiente información para requerimientos de Personal:

Campaña Vacante
Experiencia Requerida y Perfil Esperado del Área Comercial
Condiciones Salariales
Funciones Primordiales

### **Costos de la Implementación**

El Costo de Oportunidad, se deriva del tiempo que el Supervisor o Coordinador Comercial requiera para la asistencia a reuniones con el Área de Recursos Humano, en el momento de generar una solicitud de un candidato a la vacante que se presente. No abra modificaciones en cargos, ni se presentaran sustitución de funciones, únicamente se requiere de sesiones con un límite de tiempo donde los dos actores interesados presenten el perfil académico y empresarial y se llegue a un acuerdo para dar inicio a procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

### **Beneficios de la Implementación**

- Se evita realizar un reclutamiento de alto número de candidatos, que en medio del proceso de selección queden descalificados por su falta de alineación con la vacante del cargo
- Se agiliza y prioriza la contratación de personal idónea, disminuyendo la tasa de rotación de personal.
- Se asegura un ambiente de trabajo entre lo posible agradable puesto que quienes están trabajando se sienten a gusto por las funciones que realizan, evitado el ausentismo, desconocimiento de manuales de funciones y abandonos inesperados.
- Se disminuyen costos en capacitaciones a personal no competente al cargo, quienes finalmente sin culminar el proceso dejan de participar en la selección y contratación.

### **Indicadores de Logro**

- Personal Contratado Real / Personal Esperado Para Contratación.
- Participantes Reales en Proceso Selección / Participantes Esperados en Proceso Selección.

#### **7.5.2 Componente de Entorno Económico**

De acuerdo al análisis, la calificación del componente de entorno económico fue 37.96 lo que indica que Ventas y servicios S.A. ha dejado de lado el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que las decisiones internas repercuten en relación con el exterior. Aunque tiene establecido sus principios y valores, dentro de sus

investigaciones no se tiene establecido que hacer con la información recolectada y no se realiza un análisis para sus respectivas decisiones empresariales.

Aunque existe el departamento financiero y administrativo, comercial, recursos humanos y tecnológico, no se ha estructurado la persona encargada de la toma de decisiones definitivas para cada caso, lo que actualmente se realiza, es liderado por el Gerente General donde él interviene en todos los casos posibles tomando una decisión final.

Ventas y Servicios S.A. se ha regido por políticas establecidas dentro de la misma, lo cual la ha llevado a su crecimiento porcentual pero muchas veces por falta de conocimiento respecto al mismo entorno del mercado y lo que el cliente prefiere, pierden gran parte de clientes potenciales Nacionales e Internacionales.

La empresa ha venido reconociendo la falta de análisis en cuanto al entorno, por lo cual, ha venido desarrollando procesos de estructuración administrativa, definiendo acciones de contingencia previo a lo que sucede, con el fin de alcanzar objetivos y metas planeadas a corto plazo.

Cabe resaltar que Ventas y Servicios S.A. tiene diferentes proyectos para su futuro, buscando una mayor tendencia del mercado nacional e internacional y capacitando a su personal para una mejor calidad en la prestación de sus servicios y atenderlos en el menor tiempo posible.

### ***Problemática Entorno Económico***

- No detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que no le ha permitido tener mayor crecimiento frente a sus competidores.
- No se puede conocer a tiempo los cambios internos y externos que se deben desarrollar para mejorar su relación con el entorno y así poder facilitar su adaptación.
- No cuenta con ninguna fuente de mecanismos donde se realice un análisis del entorno o estudios del mercado global para observar sus posición frente a otros.
- Se Maneja información informal en cuanto al estudio previo del entorno ya sea por comentarios o anécdotas en cuanto a sus competidores.

### ***Potencialidades del Entorno Económico***

- Se ha evidenciado que la empresa cuenta con un análisis previo a cualquier decisión que se pueda tomar.
- se evalúan diferentes alternativas que estructuren la parte de toma de decisiones para cada departamento.
- No son ajenos al cambio, todo con el fin de mejorar y prestar un mejor servicio cumpliendo con estándares de calidad.
- Existe un estudio previo de aprobación para cada proyecto y se evalúa las exigencias de los clientes para cumplirlas.
- Se conoce a la competencia en cuanto a la prestación de los servicios y se trabaja para estar a la vanguardia del mercado.
- Se proponen nuevos diseños y estructuración del Call Center para proporcionar un mejor clima organizacional a los trabajadores y cumplir con las expectativas de los clientes.

#### ***7.5.2.1. Propuesta***

Dentro de las acciones que debe tomar en cuenta la Empresa en la implementación de estrategias que direccionen el análisis del entorno para una mejora situacional de la empresa, se debe aplicar:

- Contratación de personal externo para realizar estudios de mercado y posicionamiento de la empresa frente al sector BPO.
- Aplicativo del análisis PEST con el fin que se retroalimente trimestralmente en la medida que se detecte nuevas oportunidades y que pueden ser aplicativo para el éxito empresarial.
- Evaluación y análisis de las posibles estrategias por parte del Departamento de Comercial a desarrollar según oportunidades detectadas por criterio externo e interno.
- Análisis de la relación de los esfuerzos propios en cuanto a las decisiones desarrolladas en relación con los que efectúan otras empresas competidoras.

Ventas y Servicios S.A actualmente cuenta con su Departamento Comercial constituido lo que le facilitaría el direccionamiento de sus estrategias para la sus ventas y explorar nuevas metas, sin embargo entre las debilidades es la falta de personal capacitado

que evalué y se encuentre actualizado en las tendencias del mercado, lo cual ha impactado negativamente al momento de diversificar su mercado a nivel internacional.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado y un conducto regular dentro de los procesos que se van a implementar, le permitirá tener un eje estratégico más objetivo y acertado para las decisiones y procedimientos dentro de la compañía. Entre la propuesta de mejora para este componente se encuentra:

- Contratación de personal externo: la empresa deberá realizar contrataciones con personal experto en el tema, teniendo en cuenta que la información suministrada sea correcta y pueda ayudar a alinear las estrategias con las toma de decisiones.
- Evaluación y análisis estrategias: según la información arrojada por el personal externo evaluar las recomendaciones pertinentes y colocar en práctica las estrategias teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercado a nivel nacional e internacional.
- Análisis de los competidores: realizar un estudio previo de los competidores con base a las estrategias de la empresa, estudiando el entorno del mercado en el que se encuentran.

### **Costos proceso de implementación propuesta**

#### **Costo de oportunidad**

El costo de oportunidad para ventas y servicios S.A. es significativo al momento del desarrollo de la propuesta, puesto que a diario, se deben tomar decisiones en un medio exigente y con múltiples posibilidades y alternativas.

El mercado se encuentra en constante cambio y el costo de oportunidad no solo está presente en el momento de decidirse, sino en el camino futuro de esa decisión, por lo tanto es necesario tener claro el rumbo que debe tomar la empresa en cuanto a las posibilidades.

Para Ventas y Servicios S.A. al momento invertir en la propuesta podrá obtener mayores beneficios en el mercado internacional dando valor agregado a sus servicios con el de mejorar la calidad en la aplicabilidad de nuevas herramientas e información.

#### **Costo Financiero**

De acuerdo con la propuesta, en cuanto a la contratación de personal externo capacitado en análisis de mercadeo, se evaluará semestralmente las tendencias del mercado y posibles alternativas de inversión para Ventas y Servicios S.A.

Entre las funciones que el personal desempeñaría sería, realizar un estudio profundo con las herramientas ya estipuladas por la Empresa y evaluar los ítems de acuerdo a las necesidades existentes para luego otorgar propuestas de solución, orientando las decisiones de la empresa frente al sector BPO.

El objetivo de la propuesta es direccionar la toma de decisiones con el fin de proporcionarles estabilidad a la Empresa frente a sus competidores.

Para el cumplimiento de la propuesta Ventas y Servicios S.A., invertirá semestralmente el total de \$ 1.800.000 en personal competente para su análisis de mercadeo y anualmente \$1.500.000 en la recopilación y análisis de sus competidores a fin de profundizar en las estrategias con base al Éxito Empresarial.

### Proceso de implementación propuesta

- Realizar un análisis PESTEL, para identificar las amenazas y debilidades e implementar estrategias que mitiguen los actores externos que afectan cada una de las decisiones que a futuro se toman.
- A nivel interno estructurar como y que se debe hacer antes de ejecutar un proyecto para una buena toma de decisiones.
- Tener una buena comunicación entre las Gerencias existentes, con el fin de definir un plan estratégico y evaluar los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

### Cronograma

PLAN DE ACCION	TIEMPO	COSTO	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN
Contratación de personal externo (Análisis de mercado).	Semestralmente	\$1.800.000 COP	Conocimiento de las nuevas tendencias del sector BPO.	Análisis del mercado en estadísticas de los últimos 5 años
Análisis de estrategias (Aplicación PEST)	Trimestral	Personal Interno (Departamento Comercial)	Aplicación de nuevas herramientas para una mejor toma de decisiones en cuento a explorar nuevas	Ventas presupuestadas/ventas realizadas

			mercados	
Contratación de personal Externo para análisis de los competidores	Anual	\$1.500.000 COP	Conocimiento profundo de sus competidores y aplicabilidad de estrategias para obtener mercado.	Mercado actual/Tendencias del mercado

Del anterior cronograma, las acciones que generan contratación de personal externo, se imputaría como un Gasto de Servicios u Honorarios prestados a Ventas y Servicios S.A en el periodo indicado.

### **Resultados e Impactos esperados**

- Tener mayor conocimiento del mercado y políticas en las que debe trabajar la empresa frente al sector BPO.
- Aplicabilidad de teorías que ayuden a fundamentar el direccionamiento de la Empresa y tener un mejor posicionamiento en el sector.
- Conocimiento de mayor nivel de los competidores
- El análisis del entorno permitirá el desarrollo de nuevas estrategias alineados con las expectativas de la organización para ser reconocida de talla mundial en la tercerización de servicios.
- Poder alinear todos los procesos de la compañía a estudios previos para evaluar oportunamente la viabilidad del proyecto frente a la competencia.

### **Indicadores de logro**

#### *Análisis del mercado en estadísticas de los últimos 5 años*

Se evaluara el mercado a nivel nacional e internacional, con el fin de otorgar las múltiples oportunidades que debe aprovechar Ventas y Servicios S.A. en la prestación del servicio, con el objetivo de mejorar la calidad y permitir mayor seguridad a sus clientes mediante herramientas.

#### *Ventas presupuestadas/ventas realizadas*

Evaluar las estrategias de mercadeo que tiene actualmente la empresa para proporcionar cambios frente a la tendencia del sector BPO.

### Mercado actual/Tendencias del mercado

Conocer mediante un estudio exhaustivo las nuevas tendencias de mercado y orientar las estrategias de la empresa a los nuevos mercados competentes existentes, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **7.6 IMPLEMENTACION ECONOMICA DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO**

Para poner en marcha las propuestas de mejoramiento planteadas en este trabajo de grado hacia la empresa Ventas y Servicios S.A, se tendrán en cuenta las siguientes cifras:

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO VS FACTURACION**

COMPONENTE	PROPUESTA	COSTO TOTAL	FACTURACION
Direccionamiento Estrategico	Propuesta 1	No genera Costo Adicional	No Aplica
Direccionamiento Estrategico	Propuesta 2	\$ 6,800,000	\$ 3,900,000 a Nomina Comercial y \$2,900,000 Como Activo Fijo
Direccionamiento Estrategico	Propuesta 3	No genera Costo Adicional	No Aplica
Entorno Economico	Propuesta 1	\$ 3,300,000	Gasto de Servicios u Honorarios prestados a Ventas y Servicios S.A

Los Costos generados para la asistencia de asesoría externa, adquisición de algunos Activos Fijos y unido el costo de oportunidad explicado anteriormente en cada propuesta, se genera el siguiente Costo Total del Proyecto:

***COSTO TOTAL PROPUESTA: \$ 10.100.000***

Al tener en cuenta la facturación mensual de la compañía, Gastos Operativos y Administrativos, se propone incluir el anterior valor, en el Estado de Resultados como un Gasto Administrativo denominado (Implementación MMGO-EAN) , en este rubro se pretende ir causando cada gasto relacionado con las acciones propuestas en el capítulo 7 del presente trabajo, es decir los sueldos nuevos entrarían a nomina fija de Ventas y Servicios

S.A, se incluyen Gastos de Servicios u Honorarios prestados e incremento del activo si se adquieren muebles, enseres y algún equipo de computo adicional.

## **7.7 RECOMENDACIONES GENERALES DE MEJORAMIENTO PARA COMPONENTE DE SEGUNDO NIVEL**

### **7.7.1 Estructura Organizacional**

Ventas y Servicios S.A, obtuvo una calificación de 47.22% en la Estructura Organizacional. Este componente busca establecer, como la empresa instituye las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Y además su alineamiento con la estrategia y los sistemas de información que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.

Esta compañía tiene una estructura definida plasmada en un organigrama y que se utiliza como herramienta de control, Se muestra que la empresa, revisa esta estructura periódicamente cuando es de suma importancia y se realizan cambios en la misma cuando se presenta volumen de trabajo o la rotación del personal.

#### ***Problemática de Estructura Organizacional***

- Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.
- Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.

#### ***Potencialidades de Estructura Organizacional***

- El conocimiento y experiencia de los Gerentes al mando de la organización, quienes han estado en las diferentes áreas y pueden dar fe de la evolución de la empresa.

#### ***Recomendaciones Generales para la Estructura Organizacional***

- Establecer el nivel de mando, alcance de las decisiones y espacios de participación de cada colaborador, logrando la intervención masiva en toma de decisiones para defunciones de objetivos globales, visión y misión año tras año.
- Mayor divulgación de los manuales de procedimiento tanto al personal nuevo como al antiguo.
- Diseño del Departamento de Monitoreo y capacitación, para mitigar la rotación de personal y tener una mayor cobertura y acompañamiento al Contact Center.
- Implementar sesiones de Coaching al personal vinculado recientemente.

## 8. CONCLUSIONES

- Ventas y Servicios S.A. cuenta con un sistema de gestión de calidad que ha implementado dentro del proceso de planificación del sistema de gestión de calidad, el cual tiene entre sus actividades las de garantizar la integridad, adecuación, conveniencia, eficiencia y efectividad del sistema.
- Existen procesos de evaluación de mercados y oferta en la prestación de los servicios, se sigue el procedimiento de “evaluación de mercados y oferta de servicios” en donde se presentan las ofertas y se acuerdan las condiciones para la prestación del servicio que después son formalizadas según el procedimiento establecido.
- Aunque ventas y servicios S.A. presenta una buena condición de desarrollo en diferentes áreas, se debe trabajar en las estrategias para la buena toma de decisiones en pro de mejorar las condiciones del entorno, direccionamiento y estructura organizacional.
- Por medio de la aplicación del modelo MMGO se analizaron cada una de las áreas que componen a la organización, se evidenciaron componentes en estado crítico los cuales se concluye:
  - Direccionamiento Estratégico:** En este componente se concluye que la implantación, el desarrollo de estrategias no solamente proporcionara un buen uso de las herramientas sino que mejorara la imagen de la organización en términos de calidad y cumplimiento.
  - Entorno Económico:** De acuerdo con el análisis, el estudio del mercado previo y el conocimiento de los competidores es una herramienta clave para definir para la implementación del posicionamiento en el sector BPO.
- Mediante la aplicabilidad de la propuesta para Entorno Económico Ventas y Servicios S.A., le permitirá conocer de forma estructurada el paso a paso de lo que debe tener en cuenta al momento de la toma de decisiones, para luego desarrollar la mejor alternativa.
- Con las propuestas de Mejoramiento para los componentes de Direccionamiento y Entorno Económico, se busca orientar e incentivar el progreso de nuevas herramientas que serian de gran ayuda en el desarrollo de las mismas.
- Con la aplicación del modelo MMGO se evidenciaron diferentes falencias que presenta la Empresa frente al sector BPO, con base en esto se evaluó la posición y se desarrollaron alternativas de solución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociacion Colombiana de Contac Center y BPO. (2011). *Asociacion Colombiana de Contac Center y BPO*. En: de Atul. *Trends Emerging Oppotunities*, [en línea], disponible en, <<http://www.acdecc.org/esp/noticias.php>>, recuperado el 14 de Abril de 2012
- BID, E. (2010). El mercado mundial de servicios globales y las oportunidades para Colombia .
- C/Sostres, K. i. (2011). *Konzept IN*. (2010). Colombia perfila su liderazgo en BPO. *Dinero*, 3 [en línea], disponible en <<http://konzeptin.com/es/glosari>>, recuperado el 2012, Dinero.com.
- Duke. (2010). CGGC. *OECD*.
- Ertel, D. (1999). Turning Negotiation into a corporate capability. *Harvard Business Review*.
- Gary Gereiff, M. C. (2009). La Industria de Servicios Offshoring, una nueva oportunidad para América Latina.
- Invest in Bogotá. (2011). *Invest in Bogotá*. [en línea], disponible en <<http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/50>>, recuperado el 15 de Marzo de 2012
- Jain, R., & Martha, L. (2010). Como puede beneficiarse Chile del offshoring.
- Jorge Enrique Cote, M. J. (2011). *Portafolio*. Contact Centers buscan estándar de calidad: [en línea], disponible en < <http://www.portafolio.co/economia/contact-centers-buscan-estandar-calidad> >, recuperado el Mayo de 2012
- Lledo, P. (2001). *Mas Outsourcing*. [en línea], disponible en [www.masoutsourcing.com.ar](http://www.masoutsourcing.com.ar), recuperado el 05 de Mayo de 2012
- Lledo. (2001). *Mas consulting*. [en línea], disponible en <http://www.masconsulting.com.ar/Documentos/a%20articulos%20pdf/06-03-01%20Ventajas%20de%20tercerizacion%20-%20Lledo.pdf>, recuperado el 12 de Abril
- Morris. (1999). Servicios de Contact Center basados en offshore Outsourcing. *Harvard Bussiness*, 23.
- Nacionales, D. E. (2010). Fondo Monetario Internacional, perspectivas de la Economía Mundial.
- Olabuenaga, R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Operti, F. (2010). Factores determinantes en la operación de Offshoring. *Estudio del BID*.
- Perez, R. (2009). *Modelo de Modernizacion para la Gestion de las Organizaciones* . Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Piñeros, C. (2011). *Laccei*. Estudio de las estrategias Tecnológicas y Corporativas en empresas de Contact Center. [en línea], disponible en [http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/RefereedPapers/TM301\\_Pineros.pdxf](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/RefereedPapers/TM301_Pineros.pdxf), recuperado el 20 de Febrero de 2012

- Power, M. J., & Desouza, C. B. (2009). Outsourcing Handbook: How To Implement a successful. *Outsourcing process*, 1.
- ProExport Colombia. (2010). Exportación Transfronteriza de Servicios Sin IVA.
- Quessep, A. K. (2010). *El contact*. La industria colombiana de Contact Centers y BPO. [en línea], disponible en <<http://www.elcontact.com/2010/08/la-industria-colombiana-de-contact.html>>, recuperado el 5 de Mayo de 2012
- Rothery, B. (2009). Outsourcing la subcontratación. *Harvard Bussiness*, 3.
- Santos. (2011). *Colombia es una plataforma ideal para la industria del Outsourcing*. Gerencia de comunicaciones y relaciones publicas. [en línea], disponible en <[http://www.andi.com.co/pages/prensa/comunicados\\_prensa\\_detalle.aspx?Id=251](http://www.andi.com.co/pages/prensa/comunicados_prensa_detalle.aspx?Id=251)>, recuperado el 25 de Mayo de 2012
- Servicio, C. T. (2012). *Carvajar*. [en línea], disponible en <[www.assenda.com](http://www.assenda.com)>, recuperado el 20 de Mayo 2012
- Silva, M. (2010). *Brazil as an Outsourcing Destination*. [en línea], disponible <<http://www.sourcingmag.com/content/c060201a>>. recuperado el 2012,
- Super Intendencia Financiera de Colombia. (2007). *Tercerización – Outsourcing*. En: Vashista. (2010). *Trends, traps and opportunities, Rethinking Outsourcing*. [en línea], disponible en <<http://netsecuritysuite.com/pdf/Norma-052.pdf>>, recuperado el 16 Abril de 2012

#### PÁGINA WEB

<http://www.sourcingmag.com/content/c060201a.asp>

# **ANEXOS**

**VENTAS Y SERVICIOS S.A**

NIT: 860050420

**ESTADO DE RESULTADOS**

<b>CUENTAS</b>	<b>12/31/2007</b>	<b>12/31/2008</b>	<b>12/31/2009</b>	<b>12/31/2010</b>
41 Ingresos Operacionales	20,260,559	24,273,209	30,774,882	33,730,518
UTILIDAD BRUTA	20,260,559	24,273,209	30,774,882	33,730,518
51 MENOS: Gastos Operacionales De				
Administración	19,214,381	23,025,825	29,324,136	32,455,060
UTILIDAD OPERACIONAL	1,046,178	1,247,384	1,450,746	1,275,458
42 MAS: Ingresos No Operacionales	171,907	236,486	618,612	1,166,104
53 MENOS: Gastos No Operacionales	335,627	548,663	778,038	1,036,239
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE				
POR INFLACION	882,458	935,207	1,291,320	1,405,323
54 MENOS: Impuestos De Renta y				
Complementarios	303,780	268,265	365,287	394,353
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	578,678	666,942	926,033	1,010,970

**BALANCE GENERAL**

	<b>12/31/2007</b>	<b>12/31/2008</b>	<b>12/31/2009</b>	<b>12/31/2010</b>
DM_FORMATO				
1105 Caja	2,851	2,900	3,570	4,570
1110 Bancos	314,415	146,519	1,291,330	414,755
1120 Cuentas de Ahorro	188,004	227,805	389,194	147,056
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	505,270	377,224	1,684,094	566,381
12 INVERSIONES CP	19,771	802,040	73,485	33,847
1305 Clientes	1,228,002	995,235	1,217,720	1,429,997
1310 Cuentas Corrientes Comerciales			46,939	
1325 Cuentas por Cobrar a				
Socios y Accionistas		163,137	7,091	653,461
1330 Anticipos y Avances	12,463	2,832	2,242	25,243
1345 Ingresos por Cobrar CP	842,057	765,968	663,174	952,391
1355 Antic Impptos y Contrib o				
Saldos a Favor	941,631	1,104,843	1,357,245	1,466,729
1365 Cuentas x Cobrar a				
Trabajadores (CP)	17,458	23,838	23,341	21,155
1380 Deudores Varios (CP)	11,928	8,990	35,025	82,952
1385 Derechos Recompra Cartera				
Negociada (CP)	487,653	51,623	452	231
1399 Provisiones (CP)	3,001	424		4,114
13 SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3,538,191	3,116,042	3,353,229	4,628,045
1705 Gastos Pagados x Anticipado CP	21,610	32,451	56,467	309,198

1710 Cargos Diferidos CP	600,492	711,063	1,814,294	2,056,937
17 SUBTOTAL DIFERIDO	622,102	743,514	1,870,761	2,366,135
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,685,334	5,038,820	6,981,569	7,594,408
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	1,071,994	1,851,981	2,264,503	3,227,632
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,071,994	1,851,981	2,264,503	3,227,632
0 TOTAL ACTIVO	5,757,328	6,890,801	9,246,072	10,822,040
82 Deudoras Fiscales		2,309,865	3,147,471	2,309,865
83 Deudoras de Control	960,671	1,061,790	1,092,329	1,120,374
9 Cuentas de Orden Acreedores por Contra	591,720	591,720	591,720	591,720
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	709,108	1,677,373	1,425,028	942,562
22 PROVEEDORES	35,045	15,122	832,753	30,189
2305 Cuentas Corrientes Comerciales (CP)	92,456	183,445	146	
2335 Costos y Gastos x Pagar CP	107,863	40,684	24,063	21,465
2355 Deudas con Accionistas o Socios (CP)			14,229	
2365 Retencion en la Fuente	57,152	43,963	69,622	54,764
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	36,566	33,975	35,893	40,813
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	7,293	8,405	8,040	9,989
2370 Retenciones y Aportes de Nomina	336,312	377,916	540,916	552,893
2380 Acreedores Varios (CP)	31,710	78,430	26,507	92,279
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	669,352	766,818	719,416	772,203
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	659,409	646,795	786,241	890,644
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	660,774	825,231	1,137,195	920,943
2605 Para Costos y Gastos	603,560	430,197	417,728	167,014
2610 Para Obligaciones Laborales			1,716	
2615 Para Obligaciones Fiscales	307,568	270,622	373,400	400,929
26 SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	911,128	700,819	792,844	567,943
2805 Anticipos y Avances Recibidos (CP)			367,932	
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO			367,932	
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,644,816	4,632,158	6,061,409	4,124,484
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)				2,100,730
22 PROVEEDORES (LP)				265,393
25 OBLIGACIONES LABORALES LARGO PLAZO				317,940
2805 Avances y Anticipos Recibidos (LP)				317,920
28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS LARGO PLAZO				317,920
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				3,001,983

0 TOTAL PASIVO	3,644,816	4,632,158	6,061,409	7,126,467
3105 Capital Suscrito y Pagado	324,614	324,614	410,880	453,891
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	324,614	324,614	410,880	453,891
3205 Prima en coloc. acc cuotas o partes de int. s	387,433	387,433	901,401	1,191,760
32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	387,433	387,433	901,401	1,191,760
33 RESERVAS	230,067	287,934	354,629	447,232
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	591,720	591,720	591,720	591,720
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	578,678	666,942	926,033	1,010,970
0 TOTAL PATRIMONIO	2,112,512	2,258,643	3,184,663	3,695,573
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5,757,328	6,890,801	9,246,072	10,822,040

Las cifras estan en miles de pesos.

#### INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010
Apalancamiento Financiero - Veces	1.73	2.05	1.9	1.93
Concentracion de pasivo de Corto Plazo - %	100	100	100	57.88
Endeudamiento con el Sector Financiero - %	19.46	24.34	15.41	28.12
Concentracion Endeudamiento con el Sector Financiero - %	19.46	36.21	23.51	42.7
Capacidad operativa de pago de Obligaciones a Corto Plazo - veces	0.02	0.26	0.27	-0.2
Cobertura Operacional del Pasivo Financiero - veces	28.57	14.47	21.6	11.08
Razón de Endeudamiento - %	63.31	67.22	65.56	65.85
Concentración Endeudamiento con Proveedores - % Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores - %	0.96	0.33	13.74	0.42
	0.75	0.3	11.93	0.4
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>12/31/2007</b>	<b>12/31/2008</b>	<b>12/31/2009</b>	<b>12/31/2010</b>
Margen Bruto - %	100	100	100	100
Margen Neto - %	2.86	2.75	3.01	3
Margen Operacional - %	5.16	5.14	4.71	3.78
Retorno sobre el Patrimonio(ROE) - %	30.21	31.57	41	31.74
<b>TENDENCIA</b>	<b>12/31/2007</b>	<b>12/31/2008</b>	<b>12/31/2009</b>	<b>12/31/2010</b>
Variación del Activo - %	234.85	219.69	234.18	217.04

Variación del patrimonio - %	10.29	6.92	41	16.04
Variación de Pasivos - %	54.84	27.09	30.85	17.57
Variación de los Ingresos				
Operacionales - IDI - %	17.96	19.81	26.79	9.6
Variación Utilidad Bruta IDI - %	17.96	19.81	26.79	9.6
Variación de la Utilidad Operacional IDI - %	77.56	19.23	16.3	-12.08
Variación Utilidad Neta IDI - Genérico - %	36.46	15.25	38.85	9.17

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo VIVIANA PAOLA BASTIDAS GUALTEROS

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.018.429.752 BOGOTÁ

Nombre Completo HELMI TATIANA CALIZ TOUAE

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.032.425.195 BOGOTÁ

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

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

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION DE LA EMPRESA  
VENTAS Y SERVICIOS S.A. A PARTIR DE LA APLICACION MMGO - UEAN

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 mí (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: YUVIANA BASTIDAS G  
FIRMA: [Firma manuscrita]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.018.429.752  
FACULTAD: ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOMBRE COMPLETO: TATIANA CALIZ TOVAR  
FIRMA: [Firma manuscrita]  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.032.425.195  
FACULTAD: ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: JULIO 16 DE 2012