Estudio de las estrategias tecnológicas y corporativas en empresas de *Contact Centers*.

Camila Andrea Piñeros Barrero
Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia, cami_444@hotmail.com

Valeria Margarita González Ramírez
Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia, valeri_14@hotmail.com

Ing. Juan Carlos Navarro Beltrán
Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia, jcnavarrob@gmail.com

RESUMEN

En la actualidad, el sector BPO&O ha sido considerado como uno de los más importantes de Colombia, debido a su crecimiento en los últimos años (Informe realizado por la consultora McKinsey & Company para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). El gobierno colombiano proyecta ingresos por US$48.000 millones y la creación de 600.000 empleos para el año 2032. En dicho contexto, se hace evidente la importancia de este tipo de compañías y, su amplia utilización tecnológica, constituye un factor interesante para su estudio. Al percibir un crecimiento tan abrupto en el sector, se considera importante su estudio partiendo de dos perspectivas, sus estrategias corporativas y tecnológicas, para así lograr concebir un direccionamiento estratégico orientado al amplio desarrollo que se avecina para dicho sector.

Para el estudio, análisis y diagnóstico de las ya mencionadas estrategias, se estableció la utilización de empresas de Call Centers y Contact Centers, a nivel mundial y nacional. El siguiente artículo presenta resultados intermedios, enfocándose únicamente en el estado del arte de dichos temas.

Palabras claves: Call Center, Estrategia corporativa, Gestión Tecnológica.

ABSTRACT

Currently, the BPO&O sector has been considered as one of the most important sectors of Colombia, because of its growth in recent years (report realized by the consultants McKinsey & Company for the Ministry of Commerce, Industry and Tourism). The Colombia government has projected revenues of US48.000 million and the creation of 600.000 jobs by 2032. In this context, it is clearly the importance of these companies and their extensive use of technology is an interesting factor to study. To receive such an abrupt growth in the sector, the study is considered important from two perspectives, corporate strategy and technology, thereby bringing to devise a broad strategic direction oriented to the development that comes for this sector.

For the study, analysis and diagnosis of the aforementioned strategies, it is established the use of companies call centers and contact centers globally and nationally. This paper presents interim results, focusing only on the state of the art of these topics.

Keywords: Call center, Corporate strategy, Technology management.

1. Introducción

Hoy en día, la tendencia mundial de apertura económica y globalización obliga estar un paso adelante de lo que la competencia está haciendo, debido a que la no atención de este tipo de fenómenos resultaría fatal para cualquier

tipo de organización, ya que básicamente se estaría siendo despojado y olvidado por las demás empresas que si están en la capacidad de asumir nuevos retos.

La gestión tecnológica, junto con la planeación estratégica, resultan ser temas fundamentales para el éxito de una compañía, y debido a los últimos anuncios del gobierno Colombiano, al considerar el sector de BPO&O como un sector con alto potencial de crecimiento, resulta una buena estrategia centrar una investigación en la influencia de estos temas sobre un sector tan prometedor. Por esto, se decide realizar una investigación que pueda contribuir a este tipo de empresas, más específicamente las empresas de contact centers, que actualmente se encuentran en desarrollo.

En este artículo se hablará del sector BPO&O, haciéndole un panorama mundial y nacional, además de la contextualización de los Call/Contact Center en el mismo ámbito como caso de estudio para la integración estratégica; por último se establecerán los conceptos claves de las estrategias tecnológicas y corporativas para luego resaltar las herramientas seleccionadas para la evaluación de dichas estrategias.

2. Sector BPO&O

El sector de BPO&O como lo indican sus siglas en ingles Business Procesing Outsourcing & Offshoring, Tercerización de Procesos de negocio en español, es un sector dedicado a la tercerización de servicios a distancia, entendiendo por outsourcing los procesos tercerizados en el mercado interno y por offshoring los procesos que se tercerizan en otros países. Gracias a las categorías a las que va dirigido promete mucho para el futuro no solo del mundo si no de Colombia en particular.

Categorías de este sector:

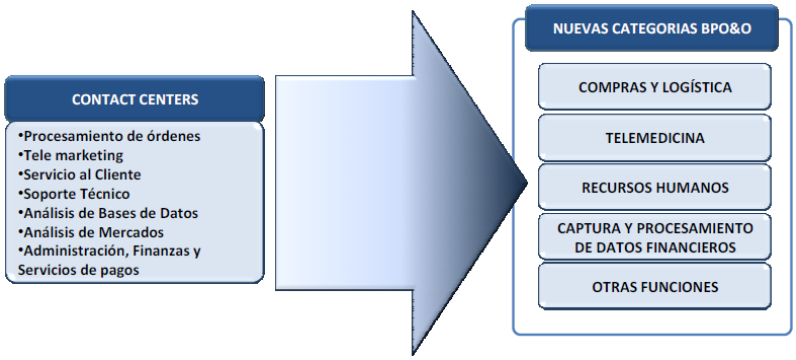

Figura 1. Categorías de los BPO&O[1]

Como lo muestra el cuadro anterior todas estas categorías tienen propósitos definidos, que se muestran a continuación:

- Compras y logística: Manejo de inventarios, manejo de órdenes de compra, logística y abastecimiento estratégico y manejo de relación con proveedores.
- Telemedicina: Practica de la medicina sin la confrontación física entre usual entre el médico y el paciente.
- Recursos Humanos: Administración de información de empleados, reclutamiento y asignación de recursos, administración de nomina y desarrollo de programas de entrenamiento.

[1] Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Programa Transformación productiva. Innovación clave del desarrollo de los servicios de BPO&O y TI&SW.

- Captura y procesamiento de datos financieros: reservaciones turísticas, manejo de tesorería, contabilidad, procesamiento de impuestos, planeación financiera y fiscal y administración de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y activos fijos.
- Otras funciones: Procesamiento de solicitudes, elaboración de estados de cuenta, cobranzas e investigación de historial crediticio.

A través de los últimos 500 años de nuestra historia, el mundo se ha ido reduciendo gracias al fenómeno de globalización. Thomas L. Friedman, en su libro "la tierra es plana", define la reducción de barreras y distancias como un proceso que ha hecho que la tierra se vaya "aplanando". El proceso de globalización de la economía mundial se ha convertido en un tema de discusión alrededor del mundo.

Entre los cambios producidos en materia de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC´s) se encuentra el auge que han tomado las empresas del sector de BPO&O a nivel mundial. Estudiando los ejemplos que ofrecen diversos países en el sector se sabe que además de ofrecer servicios de Call/Contac Center, brinda servicio en otras áreas como compra y logística, telemedicina, entre otras, las cuales su desarrollo en otros países es mucho más avanzado.

Las compañías a nivel global han empezado a explorar oportunidades en este sector debido a la reducción de costes que implica y su eficiencia en cuanto a los tiempos, por ejemplo, en la India cuando se empieza a trabajar es posible atender las necesidades que en Estados Unidos se presentan gracias a la diferencia horaria que existe, ofreciendo un mejor servicio al cliente.

2.1 BPO&O En Colombia

En Colombia el sector de BPO&O es pequeño, orientado al mercado local y enfocado en operaciones de call centers y contact centers. Si Colombia pone todo su esfuerzo y logra superar los obstáculos que se presentan en este sector podría convertirse en un destino atractivo de offshoring gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios (consultora McKinsey & Company).

En este momento la estructura de la industria muestra un sector incipiente y concentrado que está generando una fuerte dinámica de crecimiento. Por lo tanto Colombia tiene muchos aspectos en los que tiene que mejorar para poder competir a nivel mundial, su principal ventaja en este medio son los costos, más sin embargo debe desarrollar otros aspectos como el recurso humano y la infraestructura necesaria para poder generar ventajas competitivas.

3. Call/Contact Center

Para iniciar un estudio en dichos sectores se hace necesario conceptualizar cada uno de ellos. La diferencia principal entre ambos radica en los medios y tecnologías utilizadas, es decir un *Call Center* es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre el representante de una empresa (teleoperador u agente) y cliente, registrando en una base de datos la información de cada contacto[2]. Por otro lado, un *Contact Center* es una plataforma que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través de diferentes medios: teléfono, email, chat, web, fax, beeper, mensajería instantánea, SMS, redes sociales, etc. A través de este tipo de elementos lo que el contact center quiere es generar toda la información necesaria, requerida por sus usuarios.
En este orden de ideas, se puede decir que un Contact Center siempre, o en la mayoría de los casos, incluye un Call Center.

Autores como Micheli (2007) manifiestan que la industria de Call Centers se desarrolló a partir de la década de 1970 para buscar solución a las necesidades de diferentes empresas que querían masificar la atención prestada, y en general, el contacto directo con consumidores o clientes potenciales.

[2] "Diseño e implementación de un Call Center y su evolución hacia un Contact Center".

Los procesos innovadores recientes de VoIP (Voice over IP - Telefonía sobre Protocolo Internet) para llevar a cabo nuevas formas de gestionar las relaciones con los clientes (customer relationship management - CRM) son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo de la industria.

La esencia del proceso de trabajo es una tele-negociación[3] entre el usuario telefónico y el tele-operador. Las llamadas *in bond* son las iniciada por el usuario, mientras que las llamadas *out bond* las inicia el agente representante del call center. La complejidad de esta tele-negociación puede ser muy baja, o muy alta, ya que depende de las necesidades de los participantes. Por ejemplo una tele-negociación para pedir domicilios se considera simple, pero un call center que se encargue de hacer soporte técnico se encuentra enfrentándose a una asistencia de alta complejidad.

Para definir la estructura básica (niveles) de un Call Center/Contact Center, el Ing. Luis Enrique Conde del Oso nos presenta el siguiente diagrama:

Figura 2. Niveles de un Call Center/Contact Center[4]

Se hace necesario resaltar que cada supervisor tiene a su cargo un número entre 10 y 12 agentes, lo cual puede variar dependiendo del servicio prestado.

Debido a lo anterior, es fácil observar la generación de empleo que produce dicho sector, sin antes mencionar la alta rotación que experimenta debido a que los principales colaboradores que allí participan son estudiantes universitarios. Las remuneraciones e incentivos de cada agente dependen del servicio prestado, es decir, del nivel de cualificación y especialización que cada tipo de servicio exige del personal.

3.1 Panorama Mundial

Son diversos los estudios que abordan el tamaño de la industria de Contac Center / Call Center a nivel internacional.

Siguiendo a Moss et al., (2003) los analistas no parecen coincidir con respecto al tamaño y al ritmo de evolución de la fuerza laboral en los *call centers* norteamericanos, desde el rango de los 2,5 millones de personas (Wirtz, 2001) hasta 6,5 millones de personas (Benner, 2002). Por su parte, Datamonitor sugirió una cifra de 2,86 millones de personas trabajando en Call Center en Estados Unidos y 750 mil operando en Europa (Datamonitor, 2004). En Francia se dice que hay 200mil (Novethic, 2005) y estudios hechos por el instituto Mexicano del Telemarketing (2005) asegura que en México hay aproximadamente 190 mil agentes.

Estudios realizados en el Programa Midas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la Republica de Colombia, aseguran que los países emergentes tienen gran oportunidad de capturar una porción importante del mercado de BPO&O, mostrando el siguiente cuadro:

---

[3] (Micheli et al., 2004).

[4] Fuente: Revista Técnica Tono de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.

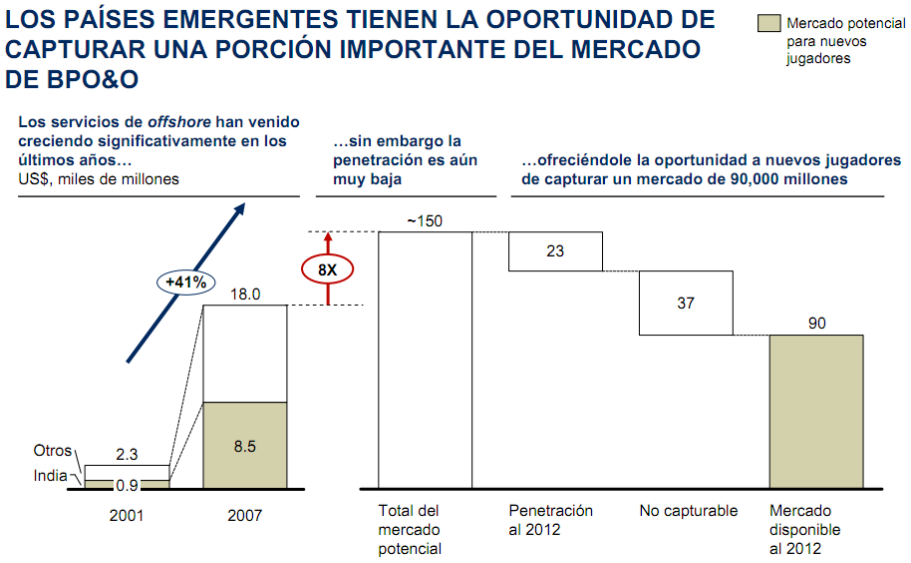

Figura 3. Diagrama de pronóstico[5]

Haciendo un análisis se puede observar que India logró un crecimiento bastante importante entre 2001 y 2007 con lo cual ha logrado posicionarse en el sector debido a su nivel de especialización y sus bajos costos de mano de obra. Según la compañía de outsourcing *Outsource2India*, dicho país muestra las siguientes ventajas, las cuales han ayudado al posicionamiento de India en el sector:

Figura 4. Ventajas competitivas que se presentan en India[6]

Estudios realizados por el programa MIDAS, por el Ministerio de Comercia, Industria y Turismo, aseguran que si Colombia desarrolla iniciativas en 4 frentes específicos que son: recurso Humano (bilingüismo, entre otros),

[5] Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Diapositiva #6. Siguiendo el Link: http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20070725_Caso%20de%20Negocio_BPO_Documento%20Final.pdf308.PDF

[6] Fuente: http://www.outsource2india.com/why_india/articles/call_centers_india.asp

marco normativo (propiedad intelectual, entre otros), Madurez de la industria (atraer inversión extranjera, etc.) e infraestructura (parque tecnológicos de servicios remotos y software, etc.), las cuales son situaciones que representan debilidad frente a la industria de India, será posible alcanzar las metas propuesta para dicho sector en 2032[7].

Adicional a esto conseguimos prestigiosos centros de BPO&O en otras partes del mundo como Allus (líder en América Latina, con presencia en Argentina, Colombia, USA, España y Perú), Atento (Española), Emergia (española), Convergys (USA, Canadá, Latin America, Europa y el este medio de Asia), Sitel (Americana), Infosys (India), entre otros.

3.2 Panorama Nacional

Actualmente Colombia es un país que necesita mejorar muchos elementos de su economía, es por esta razón que los call/contact center necesitan fortalecer muchos aspectos para poder competir a nivel mundial.

Siendo los call/contact center parte del sector de BPO&O en Colombia y a nivel mundial, actualmente, según el Programa de Transformación productiva del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2010), dicho sector es catalogado como nuevo y emergente, con alto potencial de crecimiento, por lo cual el gobierno ha decidido contribuir mediante este programa, el cual tiene como objetivo principal el desarrollo de capital humano, normatividad y regulación, fortalecimiento y promoción y mejora en infraestructura.

El sector de BPO&O a nivel mundial según el programa MIDAS (Mas inversión para el desarrollo alternativo sostenible), también realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008), BPO&O representa un mercado de US$160,000MM. La oportunidad para Colombia se concentra en Offshoring donde los nuevos entrantes podrán participar en un mercado estimado en US$90,000MM para el año 2012. En este estudio también se enfatiza en que Colombia podría aspirar a generar US$2,000 MM y 109,000empleos para el año 2012, impactando su economía de manera sustancial.

Estudios realizados por el Sistema Nacional de Competitividad revelan que entre el año 2005 y 2008 el sector de servicios de tecnología de la información, del cuál el subsector servicios de Outsourcing o BPO representa el 31 por ciento, creció 76 por ciento. Este crecimiento permitió que el sector duplicara sus ingresos, pasando de UD$ 148 millones en 2005 a UD$ 487 millones en 2008. Así mismo, el sector pasó de generar 23.000 empleos a 50.000 y las exportaciones pasaron de UD$ 15 millones a UD$ 84 millones en el mismo período.[8]Por esto se considera que es un sector con un alto potencial de crecimiento, y su estudio, análisis y diagnostico representa un aporte significativo para el país, además de considerarse imprescindible, debido a que ofrece una ventaja competitiva sostenible, y la fácil identificación de posibles fallas en el funcionamiento de una organización.

En Colombia, existe una sociedad dedicada a este tipo de compañías denominada Asociación Colombiana de Contact center y BPO que tiene como misión promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria de Contact Centers.[9] Dentro de esta asociación se encuentran los líderes de los call centers en Colombia como lo son Atento, Convergys y Contact center Américas entre otros.

Respecto a países como India, Estados unidos y algunos países latinoamericanos, la ventaja clave para Colombia reside en los costos, aunque para poder ser fuerte y competir a nivel mundial no se puede basar solo en este aspecto.

---

[7] Colombia alcanzará en el 2032, la misma participación de 6% de BPO&O de India hoy.

[8] Sistema Nacional de Competitividad. ”Colombia le apuesta a los servicios tercerizados a distancia BPO”. http://www.snc.gov.co/Es/Prensa/2010/Paginas/100504b.aspx

[9] Asociación Colombiana de Contact centers y BPO. Primera asociación dedicada al sector. http://www.acdecc.org/laasociacion.html

Ahora bien, otros aspectos en los que debe trabajar los muestra el resultado de los estudios realizados por la consultora McKinsey para el Ministerio de Comercio Industria y Comercio, donde se encontró que existen múltiples retos a los que Colombia se ve enfrentado para lograr que las estadísticas que se tienen propuestas para el 2012 se vuelvan realidad, como por ejemplo aumentar el recurso humano bilingüe, duplicar la disponibilidad del recurso humano, incrementar la oferta de finca raíz adecuada para la industria, mejorar la regulación que se tiene en cuanto a la protección de datos según normas internacionales y mejorar la disponibilidad y calidad de los servicios de telecomunicaciones, entre los más importantes.

Es importante mencionar que en cuanto a la infraestructura Colombia debe mejorar en diferentes aspectos, a pesar de los avances que ha tenido en cuanto a la conectividad (en el 2007 el número de cables se multiplicó por 5), aunque la electricidad es mejor que en la India y el porcentaje de fallas en hora pico se compara con el de los Estados Unidos, el corte de energía está por encima del promedio.[10]

El reto para Colombia no es fácil pero si se encarga de mejorar y desarrollar todos estos aspectos, puede llegar a convertirse en un país con una ventaja competitiva altísima para poder competir de la mano con India, país que actualmente es el líder en este sector.

3.3 Estrategias

3.3.1 Corporativas

En muchas organizaciones uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y el mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.

Según Ansoff (1965), el concepto de Estrategia empresarial estaba centrado desde el inicio y a lo largo de los años 70´s en el examen de la pareja producto – mercado. (…) Las decisiones eran financieras o de marketing. Ansoff en su visión había establecido conceptos como, per ejemplo, perfil de competitividad, sinergia, puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, entre otras. Años después, siguiendo a Serna (2003), la planeación estratégica se definió como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Para el análisis de las estrategias corporativas surge el concepto de diagnóstico estratégico, el cual incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura y de las fortalezas y debilidades internas. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía. Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas.

[10] Ministerio de Comercio Industria y Turismo **"Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial"** Programa MIDAS, (2008).

Para las empresas, en este caso de Call Center, es de suma importancia que su estrategia corporativa se encuentre alineada con sus demás estrategias, principalmente con la tecnológica, debido a que se considera que componen el pilar fundamental de desarrollo de las mismas. Si se logra establecer un direccionamiento donde prevalezca la alineación entre ambas estrategias, será factible el alcance de los objetivos planteados por la misma. Como trabajos futuros deseamos elaborar un modelo que permita la evaluación de dicha alineación, entre las estrategias corporativa y tecnológica, que le facilite a este tipo de empresas realizar evaluaciones en esta área.

3.3.2 Tecnológicas

Ahora bien, al tener un poco más clara la situación actual del sector de BPO&O en el contexto nacional e internacional, se considera de vital importancia hablar de gestión tecnológica, un concepto primordial para las empresas de este tipo, debido a que la gestión tecnológica, como lo indica Hidalgo Nuchera (1999), es un factor clave en la competitividad de la organización y más aun, en una compañía en la que su funcionamiento se basa en la tecnología.

La gestión tecnológica según Castells y Pasola (2008) comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, así como la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

A partir de esta definición podemos inferir que la gestión tecnológica busca mantener y mejorar la posición competitiva de una organización mediante su tecnología, además de asegurar la alineación entre su estrategia tecnológica y su estrategia corporativa para que la tecnología y los objetivos que quiere obtener la empresa vayan en concordancia, para poder garantizar el éxito de la empresa.

Los Contact center, al ser sistemas de atención de clientes, basan su funcionamiento en la tecnología, es por eso vital para ellos tener buenas prácticas de gestión tecnológica para lograr el mejor provecho.

Al revisar algunos modelos de gestión tecnológica, más específicamente modelos aplicados al sector servicios, se pudo encontrar como factores claves, en primera instancia, la mejora de la calidad de los servicios ya prestados, la segunda aumentar la oferta de los mismos y por último, la apertura de nuevos mercados, obteniendo así una competitividad continua para que las empresas sepan adoptarlos y se condicionen al entorno.

Por lo tanto se puede decir que las empresas de contact centers al tener como base la tecnología, deben tener en cuenta la gestión tecnológica como un punto clave para tener una ventaja competitiva sostenible.

3.3.3 Integración Estratégica (corporativa-tecnológica)

Para el estudio de la integración estratégica se utilizarán diferentes herramientas que se mencionarán a continuación, pero antes resulta importante mostrar de qué forma se relacionan ambas estrategias.

Según la figura#6, la cual se muestra a continuación, la Gestión de Tecnología es un proceso transversal en toda la organización, por esto, lo que se desea mostrar es que las prácticas de Gestión tecnológica influirán en toda la organización y, en este caso de estudio incidirá directamente en la alineación entre las estrategias tecnológicas y corporativas.

Figura 5. Integración estratégica

4. Herramientas de Evaluación

Para la evaluación de dichas estrategias se realizo un análisis de diferentes metodologías, logrando escoger 4 para la realización del proyecto.

1. Arquitectura empresarial metodología que está revolucionando la forma en que las organizaciones manejan la innovación de sus planes estratégicos logrando una visón que integre todas las unidades de negocio. Es una metodología para que las empresas desarrollen su estrategia corporativa desde todas sus dimensiones, como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 6. Arquitectura empresarial y los procesos en los que interactúa

2. Metodología CMMi (Capability Maturity Model Integration) Es un modelo para la mejora de los procesos, que le proporciona a las empresas elementos necesarios para volver sus procesos más eficaces, este modelo fue creado por la SEI (Software Engeeniering Institute) para evaluar el nivel de calidad que podía ser esperado de sus contratistas de software. Esta metodología está basada en lo que las organizaciones deben lograr para llegar al nivel de madurez óptimo que es el de tener un mejoramiento e innovación continua dentro de cada una de las áreas de la empresa, d desarrollando 5 niveles de madurez sobre los cuales se evalúa la organización.

3. BSC, Kaplan y Norton (2000). El Balance Score Card El BSC es una herramienta que mide el desempeño corporativo, enlazando la visión, misión y estrategias de la compañía a 5 medidas de desempeño que son las perspectiva financieros, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Todo esto, permite tener una visión completa de la organización, su objetivo consiste en verificar si la compañía está cumpliendo con el plan estratégico a través de indicadores de gestión.

4. Como última herramienta presentamos el diagnóstico estratégico ofrecido por Serna (2003) en su libro "Gerencia Estratégica", el cual nos facilita una serie de procedimientos y pasos específicos para poder hacer el diagnóstico estratégico dentro de la organización. La finalidad del estudio de dichas herramientas radica en la unificación de variables semejantes, las cuales permitirán ofrecer un modelo único para el análisis y diagnóstico de la integración entre la estrategia tecnológica y corporativa, aplicable principalmente a empresas de telecomunicaciones, en nuestro caso específico Call/Contact Centers.

5. Conclusiones

- En Colombia el sector de BPO&O es pequeño, orientado al mercado local y enfocado en operaciones de call/contact centers, el cual representa una gran oportunidad de progreso para el desarrollo económico del país.

- El país necesita aumentar el talento humano bilingüe debido a que el recurso humano listo para ser contratado es insuficiente para los requerimientos de la industria.

- La integración estratégica representa una ventaja competitiva para cualquier empresa. Para el caso de los call/contact centers se considera que debe ser prioritario la alineación entre la estrategia tecnología y la corporativa**.**

- Asumiendo que el sector, debido a su desarrollo, posee las capacidades para mantener una alineación entre las estrategias tecnológica y corporativa, lo que se desea lograr, en los siguientes meses, es la formulación de un modelo evaluativo para este tipo de empresas en cuanto a su alineación estratégica.

6. Referencias

Asociación Colombiana de Contact centers y BPO. Primera asociación dedicada al sector. http://www.acdecc.org/laasociacion.html, 10/17/2010.

Asociación de arquitectos empresariales del Open Group. Arquitectura empresarial. http://www.aogea.com.co, 21/05/2011

Conde del Oso Luis Enrique (2005). "Diseño e implementación de un Call Center y su evolución hacia un Contac Center". Revista Técnica Tono de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. No. 3, ISSN:1813- 5056, pp 30-35.

Escorsa, Pere y Valls, Jaume (2008*). Tecnología e innovación en la empresa*. 2da Edición, Alfaomega, Barcelona, España.

Friedman Thomas (2006). La Tierra es Plana. Ed. Martínez De Roca.

Hidalgo Nuchera Antonio (1999). "La Gestión Tecnológica como factor estratégico de la competitividad industrial". Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Economía Industrial N°.330, pp. 43-54.

Micheli Thirión Jordy (2007). "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI". CONfines 3/5 enero –mayo.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2010). "Una alianza público-privada en marcha para desarrollar sectores de clase mundial" Programa de transformación productiva.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2009). "Innovación clave del desarrollo de los servicios BPO&O y TI&SW" Programa de transformación productiva.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2008). "Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial" Programa MIDAS

Moss, P., Salzman, H. y Tilly, C. (2004). "Under Construction: the Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers". En Draft July 3, Center for Industrial Competitiveness at University of Massachussets-Lowel.

Outsource2India, http://www.outsource2india.com/why_india/articles/call_centers_india.asp, 03/20/2011

Serna Gómez Humberto (2003). Gerencia Estratégica. Teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 8va edición, 3R, Bogotá, Colombia.

Sistema Nacional de Competitividad (2010). "Colombia le apuesta a los servicios tercerizados a distancia BPO". http://www.snc.gov.co/Es/Prensa/2010/Paginas/100504b.aspx, 02/04/2011

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.