

ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA A LA
PEQUEÑA EMPRESA PAPACENTER

DIANA CAROLINA ZAMORA BETANCUR
CÓDIGO 0654376



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2013

Asesoría y consultoría en planeación estratégica a la pequeña empresa
Papacenter

Diana Carolina Zamora Betancur
Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas.

Director:

Manuel Alberto Salazar Castillo MBA
Administración de Empresas

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa académico Administración de Empresas
Palmira
2013

Nota de aceptación

X

Firma del presidente del jurado

X

Firma del jurado

X

Firma del jurado

Palmira, Diciembre 12 del 2013

DEDICATORIA

Agradezco a Dios, a mi padre y madre, quienes con su amor, entrega y deseo de superación permitieron mi inclusión en la academia; a mis hermanos y hermana por su apoyo incondicional en mi proceso de formación; a mi esposo que apoyo todos mis esfuerzos y a mi hijo que me acompañó desde el vientre en el desarrollo del trabajo de grado. A todas las personas que de alguna manera han estado en mi vida universitaria.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle y el cuerpo de profesores del programa de administración de empresas, quienes a partir de conocimientos y experiencias nos enseñaron los desafíos y aciertos de la administración de empresas y la importancia para el desarrollo regional y nacional. A *Papacenter*, especialmente a la psicóloga Yasmira Baíz y el ingeniero Enrique Baíz, por darme la oportunidad de realizar el trabajo de grado en la organización.

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	6
1. PROBLEMA DE ESTUDIO	8
Formulación del problema de estudio.....	9
2. JUSTIFICACIÓN	10
Justificación empresarial	10
Justificación teórica.....	10
Justificación profesional	11
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.1 Objetivo general:.....	12
3.2 Objetivos específicos:	12
CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA.....	13
1.1 Marco teórico.....	13
Teoría de la planeación estratégica	13
1.2 Marco conceptual.....	18
1.3 Marco contextual	22
1.4 Marco legal.....	23
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	28
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICOS.	32
2.1 Diagnóstico externo.....	32
2.1.2 Entorno tecnológico:.....	32
2.1.3 Entorno ambiental	36
2.1.4 Entorno sociocultural	37
2.2 Diagnóstico interno	40
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	47
3.1 Perfil de la capacidad interna – PCI.....	47
DOFA Matriz de Impactos.....	59
3.2 Direccionamiento estratégico: VISIÓN, MISIÓN, ORGANIGRAMA PAPACENTER, ESTRATEGIAS	60
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	73
Anexo A: Encuesta realizada a los colaboradores del Call Center.....	73
Anexo B: Entrevista dirigida al propietario del <i>Call Center Papacenter</i>	74
Anexo C: Cámara y comercio Papacenter.....	76
Anexo D: RUT.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 PIC	40
Tabla 2 POAM	56
Tabla 3 Matriz de impactos DOFA	59
Tabla 4 DOFA	62
Tabla 5 Matriz de impactos Estrategias	64
Tabla 6 DOFA	65

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Planeación estratégica (David, 1997)	14
Ilustración 2 PIC.....	17
Ilustración 3 Examen medio (Serna, 1994)	18
Ilustración 4 Estrategia metodológica	28
Ilustración 5 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	31
Ilustración 6 Capacidad Directiva.....	47
Ilustración 7 Capacidad Tecnológica	49
Ilustración 8 Capacidad del talento Humano	49
Ilustración 9 Capacidad Competitiva.....	50
Ilustración 10Capacidad Financiera.....	51

0. INTRODUCCIÓN

Nuestro país cuenta con suficiente mano de obra calificada como para capturar inversión extranjera, además existen bajos costos en la contratación de los trabajadores, lo que genera una competencia en el sector servicios más amplia. En el Primer Encuentro Latinoamericano de *subcontratación*, Cartagena de Indias, Mayo de 2011, en la intervención del Presidente de la República de Colombia- Juan Manuel Santos Calderón, expreso:

“Colombia tiene la segunda población hispanoparlante más grande del mundo, y es el segundo país de la región con mayor disponibilidad de mano de obra calificada, y la más flexible según el Foro Económico Mundial” (Dinero, 2012)

La Asociación Colombiana de *Contact Center* y BPO (*Business Process Outsourcing*), presenta un crecimiento en los *Call Center* en el mercado de países hispanohablantes y específicamente en Colombia:

“Las ventas en el sector en el 2010 rentó \$1,3 billones y las exportaciones \$228.000 millones aproximadamente, el 35% de las compañías exporta en alguna medida sus servicios al exterior, es decir que prestan sus servicios a países como España, Chile, Argentina y otros. Según la estimación de la fecha, alrededor de 100.000 personas trabajaban en Contact Center en el país” (DINERO, 2012).

La tendencia en Colombia es *Call Center* con propietarios extranjeros y que prestan servicios a otros países, estas organizaciones contribuyen al crecimiento económico del país y al aumento del PIB (Producto Interno Bruto), hasta se puede inferir que han contribuido a la disminución del desempleo. Por esto la importancia de que estas MIPYME cuenten con una planeación estratégica con estrategias que favorezcan su desarrollo.

Papacenter es un *Call Center* constituido legalmente en la ciudad de Santiago de Cali, subcontratado por la organización *Papatel* ubicada en los EE UU, *Papatel* ofrece llamadas de manera gratuita al resto del mundo, gracias a las pautas publicitarias que debe escuchar el cliente antes de realizar la llamada, con el tiempo se amplió su portafolio de servicios y comenzaron a vender recargas para realizar llamadas desde EE UU, a todo el mundo.

Surgió la necesidad de un *Call Center* que atendiera sus clientes y ya que el propietario es colombiano, invirtió en Colombia con el fin de aportar al desarrollo del país y la disminución del desempleo. Los 8 teleoperadores del *Call Center* son los encargados de realizar y recibir llamadas para ofrecer servicios y atender las dudas e inquietudes de los clientes ubicados en EE UU. El proceso de planeación estratégica es una necesidad sentida, expresada por el propietario- Enrique Baíz, con el propósito de identificar la realidad de la organización, *cómo se encuentra el sector servicio en la región, como se encuentra el Call Center a nivel interno, y las oportunidades laborales ofrecen las Mipyme*. Como resultado, la Organización proyecte su crecimiento, teniendo como referencia las recomendaciones de la planeación estratégica de la asesoría-consultaría.

El presente documento “Planeación estratégica al *Call Center* Papacenter-Santiago de Cali” integra Introducción, propuesta de planeación estratégica y justificación. ***El capítulo 1: Aproximaciones teóricas sobre planeación estratégica***, describe y define los diferentes modelos teóricos y conceptos analíticos para desarrollar la planeación estratégica al *Call Center* Papacenter. ***Capítulo 2: Análisis del diagnóstico***, a partir de la información recogida se precisa un diagnóstico para identificar la situación actual de la organización (interno) y así mismo la situación del entorno cambiante (externo). ***Capítulo 3: Análisis estratégico***, presenta los resultados, a partir del modelo de perfil de capacidad interna las fortalezas y debilidades, perfil de oportunidades y amenazas en el medio. Finalmente las recomendaciones y conclusiones.

1. PROBLEMA DE ESTUDIO

¿Qué sabemos de las Mipyme? es el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, son divididas según su capacidad financiera y cantidad de empleados, son organizaciones con razones de ser diferentes, pero con un espíritu emprendedor en común. En el reporte de Portafolio, se precisa su importancia para la sostenibilidad de países latinoamericanos.

“Las MIPYME son importantes para el desarrollo sostenible de los países latinoamericanos; representan el 97% de la población empresarial, generan el 70% de los empleos formales y, algunas estimaciones indican que, representan entre el 30% y 60% del PIB. Igualmente está identificado que muchas de las MIPYME requieren de asistencia técnica para lograr su desarrollo y lograr ampliar su potencial de contribución al desarrollo de América Latina” (PORTAFOLIO, 2013 a.).

Se precisa como principal dificultad el aislamiento del mercado por la competencia, esta situación, minimiza la oferta laboral y conlleva a condiciones laborales inestables, sino logran ser eficientes y conseguir utilidades, no estarán en posibilidad de aumentar su capacidad de contratación y mejorar las condiciones laborales, limitado su prosperidad y el crecimiento económico del país.

Según la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO y la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO&IT de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI, identifican un alto crecimiento en el sector servicios, reflejado principalmente con los *call center*, facilitando la inversión extranjera y contratando talento humano capacitado y disponible.

La Directora de *Contact Center de Manpower Southamerican* - Lisette Rencoret, mencionó en la entrevista para Citytv, la importancia de Colombia a nivel internacional al considerarse un espacio para operar los *call center*:

“La industria de call center después de la revolución industrial es la industria que mayor cantidad de empleo genera a nivel del mundo de manera que tiene una trascendencia muy importante para las economías de todos los países. Esta industria que ha ido madurando muy fuertemente los últimos 5 años tiene posicionada a India en el primer lugar de sus preferencias y hasta el 2009 tenía en el segundo lugar de sus preferencias a Filipinas y en el tercer lugar América Latina lo interesante es que en el 2010 ha habido un cambio de posicionamiento América latina ha pasado al segundo puesto en el ranking mundial y Filipinas descendió al tercero. En América latina los países más atractivos son en primer lugar: Colombia, segundo lugar: Perú y en tercer lugar Chile, después vendrían Uruguay y Argentina en el quinto puesto” (CITYTV, 2013).

Papacenter, un ejemplo claro de mipyme que gracias a la inversión extranjera ha logrado su sostenimiento, ha contribuido al desarrollo de la región generando 13 empleos directos y 5 indirectos, este Call Center junto con Papatel la organización que lo subcontrata proyecta su crecimiento de forma significativa, situación que implica la contratación de más operadores y ampliar el portafolio de servicios, manifestado por Yasmira Baiz- representante legal y su hermano y propietario Enrique Baiz, con quienes se acordó el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica en el marco de asesoría y consultoría del programa académico de administración de empresas de la Universidad del Valle.

Formulación del problema de estudio

¿Cuáles son las circunstancias que facilitan y dificultan el crecimiento económico de Papacenter call center?

Según sistematización:

¿Cuál es la situación interna del Call Center Papacenter?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas según el análisis de los entornos?

¿Qué plan de acción puede mejorar su desarrollo como Call Center - Papacenter?

2. JUSTIFICACIÓN

La justificación se presenta en tres niveles: empresarial, teórico y profesional. El primero identifica la necesidad que existe en la organización, el segundo reconoce la necesidad de investigar diferentes modelos teóricos, y el tercero consolida las perspectivas del desarrollo de la asesoría consultoría para el profesional.

Justificación empresarial

A partir de un ejercicio de planeación estratégica, se identificó la oportunidad de definir estrategias y proponer un nuevo organigrama, una nueva visión y misión para asegurar su sostenimiento en el mercado y sumar planes de desarrollo de *Papacenter*, *Call Center* subcontratado por *Papatel* para realizar y recibir llamadas a los clientes ubicados en EE UU. Se precisó con los funcionarios un reconocimiento de los procesos internos ejecutados, que permitió visualizar de forma general la estructura organizativa con la cual se regula y ejecuta cada una de las acciones internas. Como resultado se describe un balance interno de la situación administrativa actual, siendo referencia para la definición de estrategias de cambio encaminadas a dar soluciones y potencializar virtudes de la Organización.

Justificación teórica

En el proceso de investigación, se priorizó los principales autores alrededor de la planeación estratégica: Humberto Serna (1994) *Planeación y Gestión Estratégica*, Idalberto Chiavenato, Aráo Sapiro (2010) *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones* y David Fred (1997) *Conceptos de Administración estratégica*. A partir de los diferentes modelos teóricos se identificaron los aportes más significativos para aplicar a los conocimientos técnicos de forma práctica. Siendo el *Call Center Papacenter* un estudio de caso que permite aplicar modelos administrativos en esta área, que sean pertinentes, aplicables y de aceptación general.

Justificación profesional

Se espera fortalecer los conocimientos académicos en administración de empresas en el área de planeación estratégica, reconociendo el funcionamiento de las organizaciones en la vida real y así mismo la situación actual del sector servicios de la ciudad de Santiago de Cali, con el propósito de identificar mejoras en los procesos desarrollados por el *Call Center* a través de estrategias eficientes que conlleven a construir una planeación estratégica y de esta forma contribuir al crecimiento del *Papacenter*.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general:

Diseñar de una propuesta de planeación estratégica en *Call Center Papacenter*.

3.2 Objetivos específicos:

- Analizar el diagnóstico interno actual a través de la construcción del Perfil de la Capacidad Interna – PCI del *call center Papacenter*.
- Construir Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM, DOFA Matriz de Impactos.
- Estructurar un plan de acción estratégico que incluya estrategias, visión, misión, organigrama del *call center Papacenter*.

CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA

La planeación estratégica se considera en administración de empresas como un proceso de desarrollo, sea una organización grande, mediana o pequeña, generar un análisis de su situación actual y proyectar en el mediano plazo su crecimiento económico y en su conjunto, buscar la permanencia en el mercado.

En los siguientes apartados se precisa los modelos teóricos y definiciones conceptuales según su alcance para el desarrollo de esta investigación.

1.1 Marco teórico

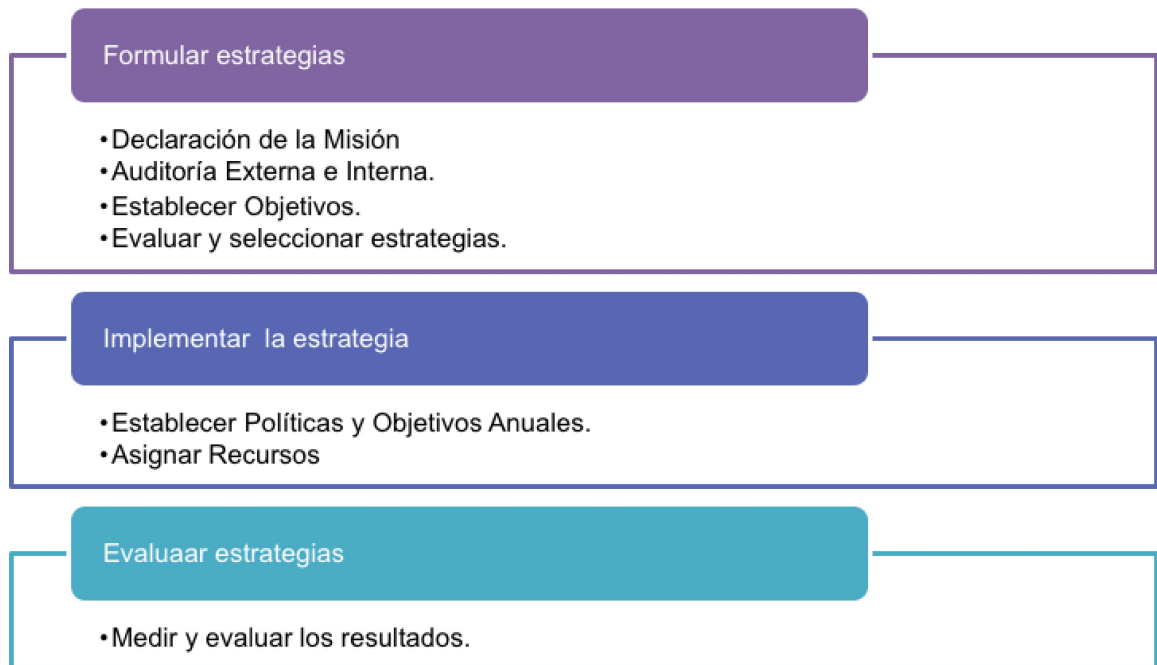
Teoría de la planeación estratégica

A partir de las definiciones de planeación estratégica (esquema 1), se puede inferir que las organizaciones pueden realizar su proyección en el largo plazo a través del análisis de la situación actual, lo que permitirá generar estrategias que permitan su crecimiento.

David (1997) en su definición de planeación estratégica expresa la importancia de integrar todas las áreas organizacionales para que los implicados se apropien de las estrategias, y se esmeren en realizar las tareas pertinentes para lograr el desarrollo del plan estratégico, a su vez se sientan en capacidad de aportar cosas nuevas que permitan un óptimo desarrollo, se debe tener en cuenta que la planeación necesita revisiones constantes para identificar cambios a tiempo.

El proceso de planeación estratégica propuesto por David (1997) consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, que se describen a continuación en el siguiente esquema.

Ilustración 1 Planeación estratégica (David, 1997)



El proceso de planeación estratégica propuesto por Fred R David consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

La formulación de una estrategia Consiste principalmente en definir una misión y reconocer Oportunidades y amenazas en el entorno tan cambiante además identificar las fuerzas y debilidades internas, a partir de esto diseñar estrategias.

Para implementar la estrategia, es necesario contar con objetivos, políticas y colaboradores motivados para lograr implementar las estrategias puesto que son los encargados de hacer que la estrategia se cumpla.

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Es importante la evaluación constante de la estrategia, los directivos deben saber cuándo están funcionando las estrategias para considerar una modificación.

Este modelo describe el proceso para la elaboración de la planeación estratégica, se debe tener claro el objeto de la organización, para pasar a realizar un diagnóstico externo donde se investigan los entornos: *legal, económico, tecnológico, sociocultural y ambiental*, y el interno con una revisión a cada uno de los procesos ejecutados al interior de la organización y la forma en que se están realizando. A partir del resultado, se procede con el desarrollo de estrategias y después de estar plasmadas el representante decidirá si las implementa.

En el modelo presentado por Serna (1994), se formula el desarrollo del DOFA, con una revisión del entorno y procesos internos de la Organización. *“La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales los estrategias, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoria estratégica”* (Serna, 1994:5). Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- A. ¿Dónde queremos ir?
- B. ¿Dónde estamos hoy?
- C. ¿A dónde debemos ir?
- D. ¿A dónde podemos ir?
- E. ¿A dónde iremos?
- F. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Es necesario incluir a todos los colaboradores en el proceso de planeación, para que un proceso de reflexión constante y todos aporten a partir de sus conocimientos y su experiencia en el interior de la organización, esto generara mayor sentido de pertenencia y responsabilidad con el crecimiento de la organización. Según el autor: *“La elaboración estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA”* (Serna, 1994:7).

La planeación genera una visión y las estrategias necesarias para alcanzarla, esto a partir de un DOFA, construida a partir del estudio de los medios y de los procesos internos de la organización. *“El propósito de la planeación estratégica es formular estrategia e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales con base en algunas precisas”* (Chiavenato, Sapiro, 2010: 44). Esta planeación evalúa procesos, debe enfocarse en el largo plazo además debe crear valor, incluir a todo el personal de la organización, realizarse de manera continua y por último aplicarla y ejercer control sobre el cumplimiento de metas.

Teniendo en cuenta que el caso de estudio es una Mipyme, se operativizan los conceptos: administración estratégica en la pequeña empresa, Perfil de Capacidad interna de la compañía (PCI), Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM, descritos a continuación.

Administración estratégica en la pequeña empresa: Según David (1997) se precisa la definición:

“La administración estratégica es vital para el éxito de las empresas grandes, pero ¿Qué hay de las pequeñas? El proceso de la administración estratégica también es vital para la pequeña empresa. Desde su inicio todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia solo sea el resultado de las operaciones diarias. El proceso de la administración estratégica, incluso realizado de manera informal o por un solo dueño-empresario, puede mejorar muchísimo el crecimiento y la prosperidad de las empresas” (David 1997: 73)

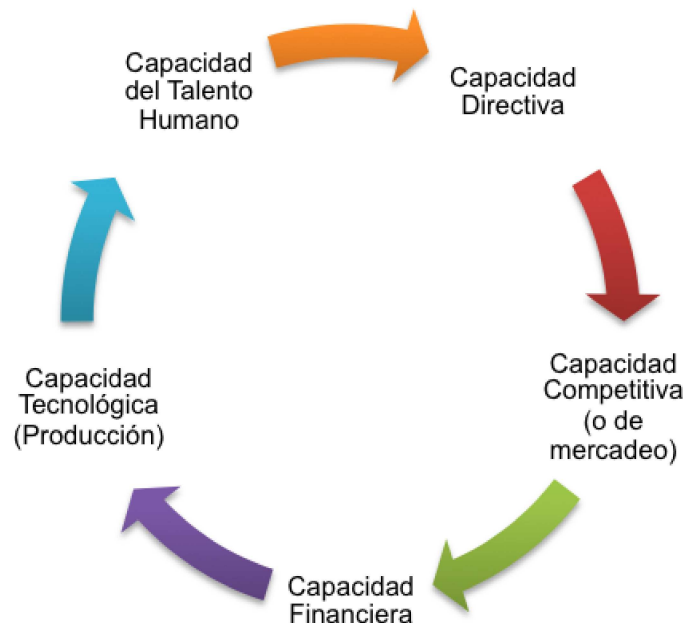
Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI): Según Serna (1994) se precisa la definición:

“Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 1994: 102)”

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto -Medio -Bajo. Se realiza un diagrama de impactos a partir de la identificación del nivel de impactos de cada una de las variables tenidas en cuenta en la realización de la encuesta. Una vez determinado el diagrama de impactos, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Según Serna dada su importancia, el perfil de capacidad se constituye en una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente, es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

El PCI examina cinco categorías a saber.

Ilustración 2 PIC



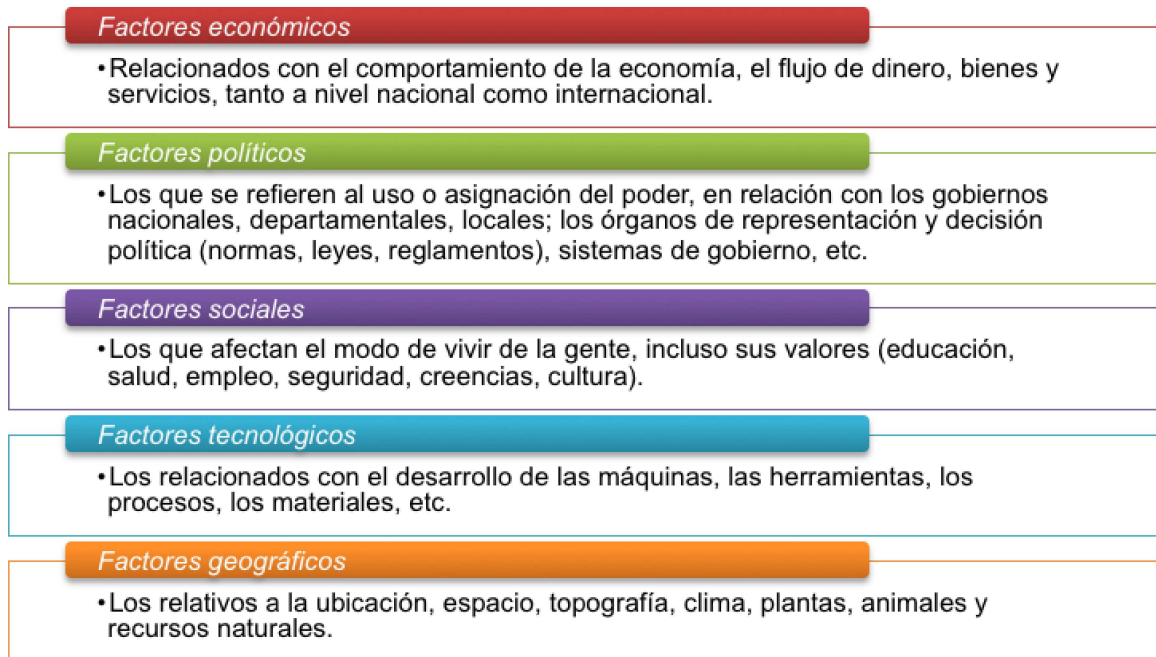
El PCI permite revisar la posición actual de la organización, orientado en las capacidades propuestas y de esta manera establecer estrategias que podrán ser aplicadas para el mejoramiento de los procesos y el crecimiento de la organización.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM: Según Serna (1994) se precisa la definición:

“En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria” (Serna, 1994:119)

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves según Serna (1994) presentadas según su alcance en el siguiente esquema.

Ilustración 3 Examen medio (Serna, 1994)



El POAM se desarrolla a partir de la investigación de los entornos en el país y que a pesar de que no es posible realizar ningún control sobre estos, se crean estrategias que permiten el aprovechamiento de cada una de las oportunidades que ofrece el medio actual.

1.2 Marco conceptual

A continuación se describe los conceptos analíticos abordados en la investigación: Agentes, ACD, CALL CENTER, Cliente, DOFA, estrategias, estrategias, declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias.

ACD (Distribuidor Automático de Llamadas): Distribuidor automático de llamadas, el cual, realiza una distribución automática que equilibra las cargas de trabajo en los operadores. Este distribuidor permite identificar la hora exacta en que entra las llamadas y cuánto tiempo se demora cada una, de esta forma realiza la respectiva asignación.

CALL CENTER: Esta palabra se traduce al español como Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica las cuales son, la adquisición de clientes, el mantenimiento de clientes y el cobro a través del sistema telefónico. Estos centros de llamadas son contratados por grandes compañías Nacionales e Internacionales para atender sus clientes.

CONTACT CENTER: Se traduce en centro de contactos, atiende solicitudes de clientes por medio de la comunicación no solo telefónica si no por fax, correo, mensajes de texto; busca tener una relación directa con el cliente.

CLIENTE: Es la empresa o institución que contrata y recibe servicios de CALL CENTER S.A. (GESTIÓN DE CALL CENTER, 2012)

DOFA: (conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. A partir del análisis de las Fortalezas y Debilidades, factores internos y Oportunidades y Amenazas, factores externos, estos nos llevarán a un análisis que permitirá establecer estrategias para alcanzar un crecimiento

La matriz DOFA como un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

- *Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.*
- *Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. (UNAL)*

Estrategas: Según David (1997: 8) Son las personas responsables, en mayor grado del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente de consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor.

Estrategias: Según David (1997: 11) son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido

Estrategia: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 4) es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

Declaración de la misión: Según David, (1997:8) Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares, tener definida la misión permitirá a la organización tener claro el objetivo de la misma y su razón de ser.

Amenazas y oportunidades externas: Según David (1997: 9)... Otros dos términos clave para el estudio de administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Estas variables no pueden ser controladas por la empresa por ello son llamadas externas, no dependen de la organización sino del entorno cambiante.

Fuerzas y debilidades internas: Según David (1997: 10)... Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Estas variables se identificaran al interior de la organización a través del reconocimiento de los diferentes procesos y su nivel de efectividad

Objetivos a largo plazo: Según David (1997: 10) son los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros

TELEOPERADORES: Son las personas contratadas por los *call center* para contestar y realizar llamadas, además de resolver dudas de los clientes.

MISIÓN: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 73) *significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”.* La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- 1. La razón de ser de la organización.*
- 2. El papel de la organización en la sociedad.*
- 3. La naturaleza del negocio de la organización.*
- 4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.*
- 5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.*

VISIÓN: Según Chiavenato y Sapiro (2010: 77) *significa literalmente “una imagen”.* La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen como se verá en el futuro.

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

- 1. Adherencia a los hechos reales*
- 2. Descripción concisa, pero potente.*
- 3. Equilibrio de todos los grupos de interés.*

1.3 Marco contextual

El *Call Center Papacenter* se encuentra ubicado en la Avenida 5C Norte No 23 DN 04, Santiago de Cali, Municipio del Valle del cauca. Según Censo General de Población los establecimientos se dedican el 55,8% a comercio, el 30,6% a servicios, el 8,4% a industria y el 5,2% a otra actividad (DANE, 2005).

En el Informe Regional de desarrollo humano (2008), precisa para el Valle del Cauca los habitantes despliegan un sinnúmero de iniciativas de ocupación, producto de una extensa red de micro y pequeñas empresas, con amplia presencia de informalidad. Estas iniciativas tienen potencialidades pero también limitaciones como fórmula para superar el desempleo y la pobreza y en últimas como estrategia de inclusión. Según cifras del Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca para 2004, de 61.200 empresas existentes el 86,5% eran micro, el 10,2% pequeñas y el 3,5% medianas y grandes empresas. Esta distribución era sin embargo inversamente proporcional a los activos, factor clave de productividad. Para el mismo año, las grandes y medianas empresas concentraban el 79,0 y el 13,1% de los activos respectivamente, mientras las pequeñas y las micros poseían el 6,4 y el 1,5%.

En los sectores económicos, la mayoría de las unidades económicas se concentran en el sector comercio (46,1%) y poseen el 13,1% de los activos productivos mientras que la industria, con el 13,8% de unidades, posee el 28,6%. En el sector comercio, que tiene la menor intensidad de capital por unidad económica es donde mayor peso tienen las Mipymes (micros, pequeñas y medianas empresas, 47%) y en los sectores industrial y de servicios, con mayor intensidad de capital por unidad económica, predominan las medianas y grandes empresas (62,2%).

De acuerdo a la encuesta que fue realizada en los meses de marzo a junio de 2012 por IPSOS-Napo-Leon Franco y se entrevistó 2.524 empresarios Pyme de los macro sectores de industria comercio y servicios, los resultados del primer semestre del 2012, reflejaron una mejoría en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la evolución de sus negocios (DIARIO DE OCCIDENTE, 2012).

Según los sectores se observa una recuperación importante de los márgenes de ganancias en los servicios de industria y comercio, mientras en servicios se mantuvieron estables. Cabe señalar que las empresas medianas reportan una tendencia más positiva que sus pares pequeñas. En cuanto a las perspectivas sobre la situación futura de sus negocios los últimos resultados señalan una tendencia creciente en las expectativas de corto plazo para los tres macro sectores que abarca la encuesta. Allí nuevamente se observa que las empresas medianas muestran resultados más favorables (DIARIO DE OCCIDENTE, 2012).

Las Pymes caleñas de industria estaban muy optimistas, el 72% de los encuestados consideraba que el desempeño durante este semestre sería favorable, En el caso de comercio en el capital del Valle, el 41% esperaba que el desempeño laboral de su empresa fuera favorable, para el 36% de las cosas se mantendrían estables, solo el 7% esperaba un comportamiento desfavorable. En el sector servicios el 35% manifestó que el desempeño general de su empresa sería favorable, mientras que el 42% esperaba que se mantuviera estable. Por otra parte el indicador Pyme (IPA), que mide el clima de los negocios en el segmento Pyme alcanzó un valor de 68 (DIARIO DE OCCIDENTE, 2012).

1.4 Marco legal

La contratación de un trabajador en Colombia debe estar regida por la normatividad legislada por el Estado, contemplada en el Código Sustantivo del Trabajo, aunque el empleador o propietario de la compañía tenga diferente nacionalidad. Se define la normatividad a continuación: la modalidad del contrato escrito, obligaciones especiales del empleador, obligaciones especiales del trabajador, disposiciones generales, que deben ser cumplidas según la ley 3743.

Ley 3743 Capítulo 4 Art 39 de 1950 la modalidad de contrato escrito.

“El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación”

***Ley 3743 Capítulo 5 Art 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR.
Son obligaciones especiales del empleador:***

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio*1; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación*2; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada*3; para desempeñar comisiones sindicales*4 inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleador} o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa.

En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el {empleador} le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren; y
9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
10. Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral.

Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. El Decreto 1805 del 2010, conforme con lo previsto en el literal e) del artículo 481 del Estatuto Tributario establece que las modalidades de exportación de servicios que se consideran exentas del impuesto sobre las ventas son:

1. Los servicios prestados en Colombia para ser utilizados o consumidos Exclusivamente en el exterior, por empresas o personas sin negocios o actividades en el país, sin desplazamiento del prestador o proveedor del servicio, y
2. Los servicios turísticos prestados en Colombia a personas no residentes o domiciliadas en el país, utilizados o consumidos en el país, originados en paquetes turísticos vendidos por agencias operadoras u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo. (Colombia Digital)

Ley 3743 Capítulo 5 Art 58 de 1950 OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR.

Son obligaciones especiales del trabajador:

- 1ª. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
- 2ª No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- 3ª. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
- 4ª. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- 5ª. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- 6ª. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.
- 7ª. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

Ley 905 de 2004. CAPITULO I Disposiciones generales.

Artículo 1. El literal b) del artículo 1 de la Ley 590 de 2000 quedará así: b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Artículo 2. El artículo 2 de la Ley 590 de 2000 quedará así: Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades 1 empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

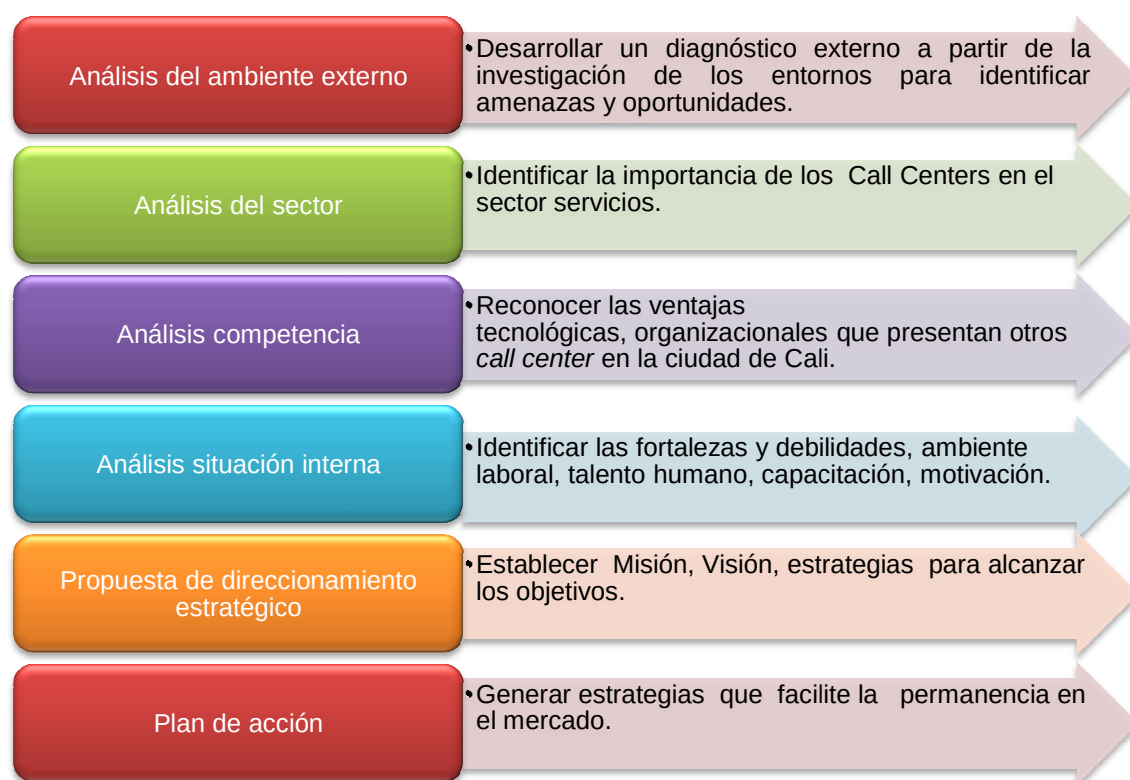
2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Colciencias: año)

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Teniendo como referencia las etapas de la planeación estratégica propuestas por la Universidad del Valle, se identificaron los alcances para esta propuesta especificada en el siguiente esquema.

Ilustración 4 Estrategia metodológica



4.1 Tipo de estudio:

Descriptivo: A través de técnicas de recolección como la observación, entrevistas y encuestas, se indagará a los empleados del *Call Center Papacenter* para conocer la percepción frente al funcionamiento actual de la compañía. Llegando a un muestreo que permita realizar una tabulación y análisis.

Exploratorio: a partir de la formulación del problema se inicia la investigación y se desarrollan hipótesis.

4.2 fuentes de información primaria y secundaria.

Utilizando técnicas de recolección cualitativa y cuantitativa para conocer la percepción de los empleados frente a la organización a través de datos recolectados en las instalaciones del *Call Center Papacenter*.

El *Call Center Papacenter* ubicado en la ciudad de Cali, Avenida estación, actualmente cuenta con teleoperadores (8), supervisores (2), ingeniero (1), gerente financiero, representante legal y el propietario, contratados por nomina, además de otros asesores que prestan servicios cuando se requieren, esta organización brinda servicio a la empresa *Papatel*, es decir que son los encargados de atender los clientes que realizan llamadas y recargas a través de esta compañía.

Cualitativa: Desarrollo de entrevistas al representante legal **Yasmira Baíz**, al propietario **Ing. Enrique Baíz**, teleoperadores, supervisores e ingenieros.

Entrevista estructurada a Ing. Enrique Baíz: Información sobre procesos de planeación, operaciones, calidad, comercialización, contabilidad, y recursos humanos que se desarrollan al interior del *call center*. Como resultado de la información sobre la historia de la organización, su trayectoria en el sector servicios, identificar procesos en el interior de la organización. Fecha de entrevista: 22 de Abril de 2013, en las instalaciones de *Papacenter* en la ciudad de Santiago de Cali.

Entrevista semi-estructurada a Yasmira Baiz: Información sobre los procesos administrativos, principalmente la dirección del talento humano. Fechas de entrevista: 31 de febrero, 13 de marzo, 18 de abril del 2013 en las instalaciones de *Papacenter* en la ciudad de Santiago de Cali.

Teniendo la estructura del direccionamiento administrativo, se socializó la propuesta para la respectiva aprobación y consideración de la planeación estratégica en *Papacenter*.

Cuantitativa: Encuestas a 11 de los 13 trabajadores directos, con el propósito de identificar su nivel de acuerdo frente a los procesos internos, niveles de conformidad con el clima laboral, salarios, horarios, capacidad directiva, tecnología y competencia.

Se estructuró una encuesta de a partir de las categorías analíticas: Capacidad directiva, tecnológica, recurso humano, competitivo y financiero. Se escogieron algunas de las variables sugeridas dentro de las capacidades, creando ítems de forma clara para los encuestados y dando opciones de respuesta.

Fecha de aplicación: 13 de junio del 2013 en las instalaciones de *Papacenter* en la ciudad de Santiago de Cali.

4.3 Fuentes de información secundaria: Análisis de los modelos de planeación estratégica en Humberto Serna (1994) *Planeación y Gestión Estratégica*, Idalberto Chiavenato, Aráo Sapiro (2010) *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones* y David Fred (1997) *Conceptos de Administración estratégica*. En el esquema 1, se presenta las definiciones de planeación estratégica y sus etapas que serán descritas y profundizadas en el capítulo.

Ilustración 5 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

AUTOR, Año	LIBRO	Definicion Planeacion estrategica	Etapas del Modelo
Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro 2011	Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones	Es el proceso por el cual se trazan las directrices para definir los planes de acción que le generarán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización.	1. <i>Declaración de la misión.</i> 2. <i>Visión de los negocios.</i> 3. <i>Diagnóstico estratégico externo.</i> 4. <i>Diagnóstico estratégico interno.</i> 5. <i>Determinantes del éxito.</i> 6. <i>Definición de los objetivos.</i> 7. <i>Formulación de estrategias.</i> 8. <i>Desempeño estratégico.</i> 9. <i>Auditoria del desempeño de resultados.</i>
DAVID R. Fred 1997	Conceptos de Administración estratégica	Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra administración, mercadotecnia, finanzas, y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.	1. Formulación de una estrategia: Declaración de la misión, Auditoria externa e interna, Establecer objetivos, Evaluar y seleccionar estrategias. 2. Implementar la estrategia: Establecer políticas y objetivos, asignar recursos. 3. Evaluación de la estrategia: Mediar y evaluar los resultados.
Humberto Serna, 1994	Planeación y gestión estratégica.	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.	1. Definición del Horizonte de Tiempo. 2. Principios corporativos. 3. Direccionamiento Estratégico. 4. Proyección estratégica. 5. Plan Operativo. 6. Monitoría estratégica.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICOS.

2.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo permite identificar la situación actual del sector servicios en Colombia, a partir del entorno tecnológico, económico, ambiental y sociocultural. Teniendo como referencia fuentes de información documental, como la legislación del estado Colombia.

2.1.2 Entorno tecnológico:

PROEXPORT- Promoción de turismo, inversión y exportaciones y Ministerio de Comercio Industria y Turismo, evidencia las ventajas de Colombia para la exportación de servicios y tecnologías de la información. En una entrevista a Gartner (Portafolio, 2013 b.) firma de investigación de tecnología de información y asesoría en el mundo, posicionó a Colombia en el 'Top 30' de los destinos más sólidos para la inversión de servicios *offshore* (servicios a distancia). En la evaluación se consideró: infraestructura, sistema educativo, bilingüismo, apoyo del Gobierno, mano de obra calificada, cultura de negocios, propiedad intelectual y requisitos legales. Entre las fortalezas, la firma precisó el ser un centro estratégico para los servicios de voz IP, nivel de costos competitivos y las políticas de Gobierno para un mayor desarrollo de la industria.

Colombia ofrece una estructura de costos muy atractiva para los inversionistas, al contar con precios competitivos en servicios de Internet en Latinoamérica y una posición geográfica efectiva, entre otros aspectos (Portafolio, 2012). Entre esos atractivos está la posición geográfica privilegiada, porque al hallarse cerca de importantes centros financieros y comerciales del hemisferio, comparte patrones de afinidad cultural relevantes en la conformación de una operación en el continente.

“Por eso, desde aquí se pueden atender tres mercados: el local que es importante para esta actividad, el Offshore, dirigido a atender clientes de España, y el Nearshore, enfocado a recibir las inquietudes de usuarios de Estados Unidos”, (Indica el presidente ejecutivo de Teleperformance Colombia- Juan Rodrigo Hurtado, presidente de). (Portafolio: 2012)

En el Congreso Andino de *Contact Centers* y CRM la Directora Ejecutiva de Asociación Colombia de *Contact Centers* y BPO- Ana Karina Quessep, explicó que hoy las empresas colombianas están a la vanguardia en todo lo que tiene que ver con la multicanalidad (canales de redes) (PROEXPOT, 2012) *“Es así que la industria colombiana ha ido desplazándose de los call centers, o centros para recibir llamadas, a contact centers, en donde se prestan servicios adicionales”*.

En sus publicaciones se hace énfasis en las oportunidades 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*. Se destaca como oportunidad de negocios en el sector BPO (*Business Process Outsourcing*) (PROEXPOT, 2013 d.): Gestión recursos humanos, ventas y atención al cliente, E-Commerce, gestión de crédito, riesgo y recolección, Helpdesk, Backoffice (administración de documentos e impresión), Telemedicina.

“Desde 2005, Colombia ha duplicado sus ingresos y exportaciones. Esta industria ofrece disponibilidad y calidad de mano de obra en las principales ciudades, cuenta con infraestructura de cinco cables submarinos y una conexión de 550Gpbs, precios competentes y ubicación geográfica estratégica ya que el país se encuentra en medio de cinco zonas horarias”

En CALL CENTER NEWS (2013), se destaca a partir de 2003 hasta el año 2009, en materia de telefonía el crecimiento y la consolidación de la telefonía IP, modificando el entorno de los *call centers* que ahora requieren el cambio a esta nueva tecnología. Se precisan tres factores tecnológicos que transforman el concepto de *call center* tradicional: la masificación de Internet, el auge de los dispositivos móviles y las redes sociales.

Los *call center* avanzaron a *contact center*, es decir, que ya no simplemente hacen clientes si no que hacen contactos, no se atiende sólo llamadas sino contactos por correos electrónicos, fax y mensajes de texto, generando más acercamiento con los clientes.

“La gran ventaja que ofrece esta tecnología es la capacidad de distribución de atención, es decir da la posibilidad de deslocalizar puestos, permite tener posiciones de trabajo en distintas localizaciones geográficas y a la vez tratarlos de manera global” (CNN, 2013)

El sector servicios en el 2011 alcanzó ingresos por 1.553 millones de dólares, representó un aumento de 11%, con respecto del 2010. Además, la industria genera más de 150.000 empleos, principalmente en las aéreas de servicios de voz, datos y soporte de tecnología en diferentes industrias (Datos según la Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO y la Cámara de Procesos Tercerizados/BPO&IT de la Asociación Nacional de Empresarios ANDI, en el 2011).

El apoyo del gobierno nacional es fundamental con el Programa de Transformación Productiva, como una estrategia consolidada para el fomento y crecimiento de sector de servicios, que en los últimos años han generado un ambiente adecuado para su potencialización y reconocimiento a nivel mundial. Según PROEXPOT (2013, a) cita razones para invertir en software y servicios TI.

“La industria de Software en Colombia ha crecido 230% en los últimos 5 años. Colombia demuestra su compromiso con el sano desarrollo de la industria: Junto con Brasil, Colombia tiene la tasa de Piratería más baja de la región, 53% 2011. Colombia cuenta con una infraestructura capaz de soportar operaciones de talla mundial, con 5 cables submarinos que generan un ancho de banda de 550 Gbps. Entre 2005 y 2011 los ingresos del sector de TI en Colombia se triplicaron”

Tercerización de Servicios BPO PROEXPORT (2013 b.) destaca el potencial del país a nivel mundial.

- *Proveedores de Telecomunicaciones: 23 proveedores que ofrecen el acceso a internet dedicado, con más de 175.000 Mbps de capacidad instalada.*
- *Fácil acceso a diferentes tecnologías como fibra óptica, satelital, xDSL, cable y vía microondas.*
- *11 proveedores de servicio de telefonía con más de 1'500.000 líneas instaladas, de las cuales 900.000 se encuentran en servicio.*
- *Centros de Investigación y Desarrollo:*
 - *ParqueSoft: Cluster de arte digital, ciencia, tecnología y servicios relacionados más importante de Colombia.*
 - *Parque Tecnológico de la Umbría: Formula y desarrolla proyectos productivos, de impacto social y económico para las empresas, instituciones educativas, ONG's, entidades gubernamentales y la sociedad en general.*

Según la nota del Ministerio de Comercio (2009) resalta Exportaciones de servicios de *Contact Centers* crecieron 31% en 2008, un monto de 165.604 millones de pesos frente a 126.390 millones de pesos de 2007. Según el Ministro Plata, se registró un crecimiento de 24,1% en las ventas nacionales de servicios del sector, las cuales cerraron el año en 956.971 millones de pesos con relación a 771.068 millones de pesos de 2007.

Los call center representan ventas de servicios principalmente a Estados Unidos y España, aunque la mano de obra aun no maneja el idioma inglés ha contribuido a la disminución del desempleo. En generación de empleo “creció 20,5%. Al finalizar 2008 el sector de *contact centers* había generado 50.333 empleos, mientras que en igual período de 2007 la cifra había alcanzado 41.749” (MINCOMERCIO, 2009).

Según la Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO. “ese período (2008) se pasó a 35.931 posiciones, o puestos de trabajo, frente a 29.017 que se alcanzaron en 2007” (MINCOMERCIO, 2009) indicando crecimiento en facturación, número de puestos de trabajo y el número de empleados.

Desde el 2007 “se viene trabajando en los planes de negocios de los sectores de *tercerización (BPO&O)*, y de *software y servicios de Tecnologías de la Información*, que proyectan exportaciones de 1.400 millones de dólares y una generación de 78.000 nuevos empleos hacia el 2012” (MINCOMERCIO, 2009)

“La tercerización de servicios es una industria de rápido crecimiento, cuyo mercado mundial pasó de 12.600 millones de dólares, en 2006, a 18.000 millones de dólares, en 2007. Se proyecta que la demanda crecerá a 113.000 millones de dólares en 2012, significa que los países emergentes tienen la oportunidad de capturar una porción importante” (MINCOMERCIO, 2009)

Actualmente, los *call center* ha crecido un 40% en los últimos 4 años. Siendo un potencial en servicios Tecnología de la Información (TI) para convertirse en un sector de clase mundial. Se estima que la demanda por estos servicios puede elevarse a 230.000 millones de dólares, aproximadamente, hacia el 2012. (MINCOMERCIO, 2009)

El Programa de Transformación Productiva busca desarrollar sectores de clase mundial y sub-sectores de servicios tales como software y servicios de TI, tercerización de procesos de negocio, energía eléctrica, bienes y servicios conexos, y gracias al gran atractivo del país, turismo de salud y de naturaleza. (PROEXPOT, 2013 c.). Se cita entre las ventajas:

- De acuerdo con IMD (2011), Colombia cuenta con el mayor índice de disponibilidad de mano de obra calificada en Latinoamérica.
- 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.
- Ubicación estratégica: a tres horas de Miami y de Lima, a menos de 5 horas de Ciudad de México, a 5 horas de Santiago de Chile, menos de 6 horas de Nueva York y de Sao Pablo y a 6 horas de Buenos Aires.

La creciente demanda de los servicios que ofrecen los *contact centers* (centros de contacto y llamadas) y el aumento del costo de estos servicios son las principales razones para el crecimiento de este mercado en América Latina, según la firma investigadora Frost & Sullivan (Portafolio: 2008). En el 2007, el negocio de *contact centers en outsourcing* (tercerizado) obtuvo en la región ingresos por 4.700 millones de dólares, lo que indica un aumento del 25,8 por ciento con respecto al 2006. La firma pronostica que este sector llegará, en el 2013, a una cifra cercana a los 9.730 millones de dólares en ingresos.

2.1.3 Entorno ambiental

A partir del año 2012, El *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible* regula el manejo de residuos eléctricos y electrónicos, considerándose primordial que el *call center Papacenter*, que consume en gran cantidad aparatos eléctricos y electrónicos por lo que deben cumplir la ley:

Ley 17 de 2010 Senado, 227 Cámara, Bogotá D.C., Junio 20 de 2012. (Oficina Prensa del Senado). Con ponencia favorable presentada por el senador Manuel Guillermo Mora (Partido de la U), fue aprobado el informe de conciliación al proyecto con el cual se regulará la aplicación de medidas para la gestión integral de los Residuos de los Aparatos Eléctrico y Electrónicos (RAEE) encaminado a establecer políticas que impidan el deterioro del medio ambiente, como consecuencia de éstos tóxicos elementos.

Luego de ser sancionada la ley, quedará prohibida la disposición de residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) en rellenos sanitarios.

Igualmente se determina que la responsabilidad es extendida al productor a lo largo del ciclo de vida de los elementos, mientras el Gobierno Nacional por su parte debe proveer los mecanismos de participación necesarios para los productores comercializadores y usuarios, participen en el diseño, elaboración y ejecución de programas y proyectos que traten sobre una gestión integral de los residuos de estos productos.

A su vez el Gobierno Nacional deberá promover la generación de beneficios y estímulos a quienes se involucren en el aprovechamiento y/o valorización de los residuos. De la misma manera se fomentará la formación, investigación y desarrollo tecnológico a través de instituciones educativas públicas y privadas en asocio con la empresa pública y privada.

Finalmente se advierte que los residuos sólidos, en especial los no aprovechables, se dispondrán en lugares seleccionados y diseñados para evitar la contaminación, daños o riesgos a la salud humana y al ambiente (Senado)

2.1.4 Entorno sociocultural

Según COLOMBIA ESTADISTICA (2013) de las 269 mil personas que trabajan en establecimientos con actividades económicas, la que más número de empleos genera es el área de servicios, con el 41.8%; seguida por el comercio con el 32.8% y la industria con el 19.2%. Del total de personas que trabajan en los establecimientos con actividades productivas, 167 mil tienen contrato a término indefinido; 58 mil 600 tienen contrato temporal; 34 mil son propietarios y familiares sin remuneración y 8 mil 800 personas son aprendices.

En el DANE (2013) consolida las cifras del sector servicios en la disminución del desempleo:

- Para el año 2012, 9,5% de los ocupados y 16,0% de los desocupados se encontraban asistiendo a una institución educativa.
- La tasa de ocupación por título alcanzado para 2012 fue: 50,0% para aquellos que no tienen ningún título, 65,2% para bachilleres, 76,4% para técnicos o tecnólogos, 80,3% para universitarios y 86,5% para posgrados.
- Para el período de análisis, del total de hombres de la PEA 15,1% presentaba algún título de educación superior (técnico, tecnológico, universitario o posgrado), mientras que del total de mujeres de la PEA esta proporción fue de 23,2%.
- La mayor proporción de los ocupados sin ningún título alcanzado según oficio eran trabajadores y operarios no agrícolas (30,0%) y trabajadores agropecuarios y forestales (28,8%). De los ocupados con título universitario o posgrado, 49,7% se desempeñaron, principalmente como profesionales y técnicos.
- La mayor proporción de los ocupados sin ningún título alcanzado según posición ocupacional fueron trabajadores por cuenta propia (52,0%). Los obreros o empleados particulares tuvieron una participación de 49,0% entre los ocupados bachillerato, y 56,8% entre los ocupados con algún estudio técnico o tecnológico

En el Informe Regional de Desarrollo Humano (PNUD, 2008) El Gobernador del Departamento del Valle del Cauca en su rendición de cuentas del 2007, señaló que el crecimiento de la economía es favorable lo que muestra ventajas comparativas y esfuerzos fusionados (*Gobiernos nacional y departamental, empresa privada, academia, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil*).

El departamento se ha caracterizado por ser una de las regiones de mayor desarrollo económico del país, especialmente desde mediados del siglo XX, junto con Bogotá y Antioquia. El departamento contribuye con alrededor del 11% del producto interno bruto (PIB) nacional. Entre las características básicas de su economía están la diversificación y articulación de diferentes procesos productivos encadenados de tal manera que le agregan valor *in situ*, con una relativa capacidad de generación de bienes y servicios para el mercado regional, nacional e internacional.

La economía vallecaucana, al igual que la nacional, se ha caracterizado por un crecimiento cíclico que ha afectado la continuidad de los logros en mejores niveles de vida, bienestar e inclusión. Luego de la recesión y estancamiento producidos durante el periodo 1996-2002, y de la mano con la recuperación económica del país, el valle del cauca entró en una fase de crecimiento que en 2007 alcanzó una cifra cercana al 7%.

De acuerdo con el Departamento nacional de planeación, el nivel de pobreza disminuyó del 52% en 2000 al 37,6% en 2005, es decir, que por lo menos uno de cada tres vallecaucanos sigue padeciendo sus penurias. La encuesta de calidad de vida (EcV) de 2003 mostró que en 92.753 hogares (8% del total) algún miembro dejó de consumir las tres comidas uno o más días a la semana; además, el 30,5% de los hogares no alcanza a cubrir los gastos mínimos de supervivencia y el 59,3% apenas logra hacerlo para sus gastos necesarios. Alrededor de 280.000 vallecaucanos están desempleados; cerca de 730.000 están subempleados, y seis de cada diez personas que laboran lo hacen en condición de informalidad; nueve de cada diez informales y siete de cada diez subempleados no tienen afiliación de seguridad social, y seis de cada diez asalariados y subempleados perciben un salario mínimo o menos.

El 80% de las personas que trabajan en los *call center* o en el sector de *outsourcing* son jóvenes entre los 20 y 26 años, aproximadamente, que costean sus estudios con estos trabajos. Pero también lo solicitan mucho las amas de casa, entre los 35 y 42 años, que buscan horarios que les permitan aportar económicamente al hogar, sin afectar su vida familiar.

2.2 Diagnóstico interno

En este marco se presentará la situación actual del *Call Center Papacenter*: historia, visión, misión y estructura actual, que en su conjunto permitirá tener información de primera mano por la Doctora Yasmira Baiz y el Doctor Enrique Baiz, para el desarrollo de la planeación estratégica.

Call Center: Papacenter

Nit: 900.249.318-1

Representante Legal: Yasmira Baiz.

Naturaleza: S.A.S

Sector: Servicios.

Clasificación: Pequeña.

La empresa *Papatel*, ubicada en los EE UU, cuyo objeto es ofrecer servicio de llamadas gratis y recargas telefónicas para que los emigrantes puedan estar en contacto con sus familiares. Su propietario identificó la necesidad de implementar un *Call Center* que atendiera las diferentes necesidades de sus clientes, por lo que en el año 2008, el representante y propietario de la empresa- Enrique Baiz- Ingeniero electrónico, junto con su hermana Yasmira Baiz- Psicóloga, ambos caleños, inician el proceso para fundar el *Call center Papacenter* en la ciudad de Santiago de Cali.

Se escoge el término *Papatel* puesto que *papa* hace alusión con proveer y como se ofrecen minutos gratis con el principal objetivo de que los emigrantes logren estar en comunicación con sus familiares, además *papa* es fácil de pronunciar en cualquier idioma y ya que se ofrecen llamadas a cualquier lugar del mundo la idea era generar recordación y que no existiera confusión en los clientes; ya cuando se creó el *Call Center* se dio el mismo nombre *Papa* pero cambiando *tel* por *center* puesto que es alusivo al término *Call Center*.

Papacenter, inició su actividad atendiendo clientes que realizaban las llamadas gratis destino móvil y fijo a cualquier lugar del mundo ofrecidas por *Papatel*, Los usuarios escuchan publicidad antes de realizar la llamada y posterior a esto pueden realizar su llamada gratuita.

A raíz de la falta de patrocinadores Papatel se ve en la obligación de ampliar el portafolio de servicios, por lo que nacen las recargas telefónicas para realizar llamadas desde EE UU a diferentes destinos con tarifas promocionales y descuentos por días, lo que genera más tareas para los teleoperadores del Call Center, ahora ya no solo asignan minutos si no también recargas y debe realizar el respectivo cobro por medio de tarjetas débito.

Actualmente, *Papacenter* opera desde la ciudad de Cali, atendiendo por medio de llamadas telefónicas las necesidades de los clientes de Papatel tales como: registrar usuarios, realizar recargas, habilitar minutos gratis, atender y resolver inquietudes, quejas y reclamos de los clientes en los EE UU, además ofertar los servicios de *Papatel*, estas diversas funciones han permitido un aumento de clientes, generando pretensión de crecimiento por parte del propietario Enrique Baiz.

Teniendo como referencia el levantamiento de la información primaria con los directivos, ingenieros y teleoperadores, a partir de visitas a las instalaciones del *Call Center* se recuperó: visión y misión actual de la organización Papacenter, además de los servicios ofertados, estructura actual, descritas a continuación.

MISIÓN

Brindar un servicio ágil, con sencillez, amabilidad y eficiencia al registrar a los usuarios y resolver sus preguntas para que puedan comunicarse gratis a nivel internacional.

VISIÓN

Lograr registrar el mayor número de usuarios para que llamen a sus seres queridos completamente gratis. Brindar a los usuarios ya registrado un apoyo excelente para que puedan hacer uso de las llamadas gratis a larga distancia.

Los servicios que oferta Papatel son:

- ***Papatel Free:*** Servicio gratuito de minutos.
- ***Papatel Plus:*** Recargas de acuerdo al valor requerido. Servicio de larga distancia internacional con las mejores tarifas.
- ***Papatel Topup:*** Recargas números diferentes al propio. Servicio de recargas móviles a toda Latinoamérica.

- **Papatel Number:** línea Papatel para obtener llamadas como si fueran locales. Línea local en el país que elijas.
- **Emergencia en carreteras:** seguro sobre el vehículo en caso de que se presente alguna emergencia en carretera.

Estructura actual:

Actualmente el *Call Center* cuenta con 13 colaboradores de los cuales 8 son teleoperadores, 2 supervisores, un ingeniero, el gerente general y el financiero.

A través de una entrevista no estructurada y de la observación en el trabajo de campo, con cada uno de los cargos se logró listar las tareas que desempeñan los colaboradores dentro de la organización.

Gerente Financiero y administrativo:

- Elaborar y administrar el presupuesto.
- Realizar análisis y proyecciones financieras
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la institución.
- Es responsable de administrar la caja menor de la oficina.
- controla y contabiliza los ingresos y egresos. (Elaboración de comprobantes de egreso y el respectivo control de gastos)
- Elaboración de informe mensual.
- Realizar la nómina mensual, actualizando la lista de empleados con su respectivo sueldo para realizar el presupuesto.
- Revisar e interpretar los balances presentados por el contador.
- Elaboración de contratos del personal con la autorización del representante legal.
- Despidos, actas de llamados de atención y sanciones al personal.
- Supervisión del clima laboral.
- Autorización de permisos al personal, e incapacidades.
- Control y programación de vacaciones del personal.

Tareas periódicas y eventuales:

- Adecuación de la nueva oficina.

Director de servicio al cliente, Representante Legal.

- Ejercer representación legal de la organización.
- Reclutamiento, Selección e Inducción del personal nuevo.
- Velar por el cumplimiento de las funciones de los colaboradores.
- Atender de manera eficaz y eficiente las quejas y/o reclamaciones de los clientes.
- Informar al cliente del Resultado de su reclamo.
- Controlar sistemáticamente todos los reclamos tomando decisiones que posibiliten la futura agilización de la solución de los mismos.
- Diseñar estrategias de comunicación y orientar a los supervisores para planes que se presentan a los clientes.
- Capacitar diariamente al personal sobre estrategias para atraer a los clientes de manera servicial y amena.
- Indagar sobre promociones que demanden los clientes reales.
- Evaluar la calidad del servicio para orientar al cliente el adecuado uso del mismo.
- Implementar mejoras en busca de un servicio más eficiente con el fin de fidelizar los clientes reales y atraer los potenciales.
- Reconocer hábitos de los clientes y de esta forma identificar sus necesidades individuales.
- Velar por la integridad de los clientes.
- Administrar las redes sociales de la organización.
- Inspeccionar si los nuevos clientes pueden acceder al servicio perfectamente y en caso contrario identificar la dificultad y brindar solución.
- Enviar a los clientes reales mensajes de condolencias y cumpleaños.

Supervisor de servicio al cliente

- Escribir a los clientes nuevos que no han logrado hacer uso del servicio perfectamente para brindar ayuda.
- Enviar a los clientes reales mensajes de condolencias y cumpleaños.
- Contactar a los usuarios que requieren servicios para responder a sus solicitudes.
- Devoluciones de dinero a los clientes.
- Velar por el cumplimiento de las normas y tareas correspondientes a los teleoperadores.
- Asignación de saldo a los usuarios para realizar llamadas.

- Registro de novedades, incapacidades, vacaciones y horas extras de los teleoperadores para el cuadro de turnos.
- Supervisar la cantidad de llamadas realizadas y recibidas por los teleoperadores.
- Reportar los daños en el sistema al ente encargado.

Teleoperadores de servicio al cliente

- Atender llamadas de usuarios que usan el servicio por primera vez.
- Brindar soporte a los usuarios que tienen fallas en el servicio y en caso de no lograr dar solución escalar el caso.
- Revisar devoluciones de dinero a los clientes que por alguna razón no lograron acceder a su recarga.
- Asignar créditos manualmente.
- Gestionar recargas internacionales.

Tareas periódicas y eventuales:

- Traducciones para productos, campañas.

Supervisor de ventas

- Supervisar ventas de los teleoperadores.
- Velar por el cumplimiento de las normas y tareas correspondientes a los teleoperadores.
- Inspeccionar las grabaciones de las llamadas de los teleoperadores con el fin de identificar las falencias y dar solución. (clínica de ventas).
- Motivar a las personas que están a su cargo para que den cumplimiento a la proyección de ventas.
- Confirmar vía web las ventas.
- Capacitar los teleoperadores sobre nuevos servicios a ofrecer.
- Supervisar el cumplimiento de turnos.
- Inspeccionar las recargas realizadas y escalar si existe alguna dificultad.
- Inspeccionar el servicio automático y brindar ayuda a los clientes en caso que exista la necesidad.

Teleoperadores de ventas:

- Realizar llamadas ofreciendo servicios y nuevas promociones.
- Recibir llamadas para realizar recargas Plus y DID.
- Realizar recargas que hayan quedado pendientes por algún motivo.
- Realizar llamadas a los usuarios del servicio gratuito para ofrecerles el servicio Plus.

Tareas periódicas y eventuales:

- En ocasiones recibir llamadas para atender inconvenientes con el servicio.

Ingenieros:

Mantenimiento:

- Mantenimiento de las bases de datos.
- Verificación de tablas temporales.
- Rendimiento de la base de datos.
- Actualizar estadísticas de las bases de datos.
- Verificación de índices y creación de nuevos índices.
- Verificación y ejecución de Jobs.

Desarrollo

- Desarrollo de procedimientos, funciones creación de tablas para nuevas funcionalidades, desarrollos nuevos.
- Creación de interface o Net para nuevas funcionalidades y desarrollos.
- Creación de reportes.
- Desarrollos nuevos de documentación.

Servicios:

- Mantenimiento del menú de llamadas.
- Verificación de inconsistencia durante la llamada.
- Verificación de audios del servidor de media.
- Verificar consistencia de datos durante la llamada, saldos, tiempo, tarifa.
- Cierre de llamadas cuando se presente alguna inconsistencia.
- Mantenimiento y actualización del código que la IVR.
- Desarrollo IVR.

- Aplicativos de actualización de tarifas, proveedores Papatel actualización y mantenimiento de áreas de destino.

Esta información permite identificar la necesidad del diseño de un perfil de cargos, ya que se encuentran cargos con diversas tareas, lo que no facilitan el desarrollo eficiente de las mismas, este perfil permitiría localizar el personal idóneo para el cargo, es decir, que cada persona tenga conocimiento de las tareas que le compete hacer, además contribuirá a una distribución conveniente de cada una de las tareas de acuerdo a los cargos.

Esto además facilitara la contratación de más personal, teniendo claro cuáles son los perfiles que se requiere, se contratara el personal idóneo y capacitado para desempeñar determinadas funciones.

El desarrollo de estos diagnósticos permitió el análisis de la situación actual interna y externa lo que permite la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el desarrollo de la matriz DOFA y a su vez la creación de estrategias.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Perfil de la capacidad interna – PCI

La encuesta fue formulada con el fin de obtener datos para el modelo *PCI* y de esta forma aportar al desarrollo del diagnóstico interno del presente trabajo. (Serna, 1994)

La encuesta se realizó el día 13 de Junio de 2013, entre las 3:00 p.m.- 6:30 p.m. en las instalaciones del *Call Center "Papacenter"* ubicado en la ciudad de Santiago Cali. La tesista distribuyó los cuestionarios a los teleoperadores, explicando el instrumento de recolección de información (encuesta), y dio respuesta a las dudas que surgieran. El tiempo fue ilimitado para su entrega y no se solicitaron datos personales con el fin de que los colaboradores se sintieran libres de dar su punto de vista, participaron 12 colaboradores de 13 que tiene la organización, entre ellos la representante legal, un ingeniero, supervisoras (2) y los teleoperadores (8).

La información recogida se tabuló, se obtuvo resultados porcentuales por cada uno de las capacidades y sus respectivas variables, que son descritas a continuación. Las opciones de respuesta a la encuesta se encuentran en un intervalo de 1 a 5; siendo 1 pésimo, 2 Malo, 3 Aceptable, 4 Buena y 5 Excelente.

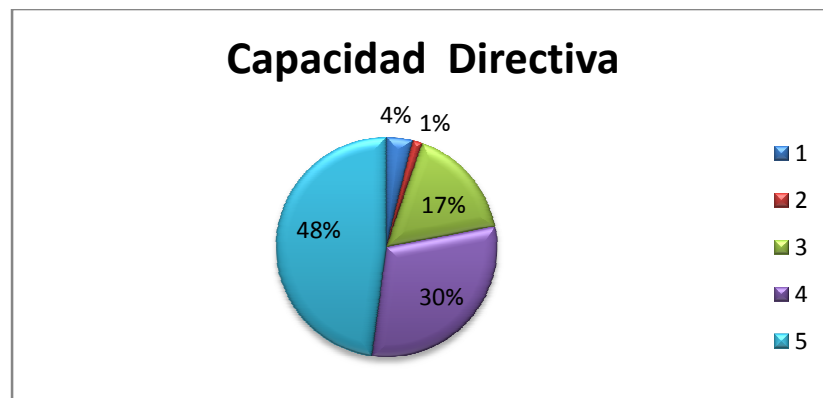


Ilustración 6 Capacidad Directiva

La ilustración muestra la sumatoria porcentual de las variables: apoyo a la comunidad, planes estratégicos, adaptabilidad al cambio, relación con los superiores, clima organizacional, toma de decisiones y división del trabajo. Tenidas en cuenta para el desarrollo de la encuesta.

En la categoría Capacidad Directiva:

El 48% de la población denota una muy buena percepción, frente al 22% dio una calificación baja, en general se puede inferir que tienen una buena perspectiva de los jefes a cargo del *Call Center*, lo que demuestra gran empeño por parte de los directivos por la satisfacción del teleoperador.

Se hallaron los siguientes ítems con calificación pésima en pequeña proporción: actividades de apoyo a la comunidad, conocimiento del sector al que pertenece la organización, cambios que puedan propiciar los colaboradores. Esto permite percibir que son pocos los teleoperadores que no reconocen el sector al que pertenecen y que no sienten inclusión por parte de los jefes para brindar sus opiniones y propiciar cambios.

En la variable: la organización cuenta con planes estratégicos, cerca del 50% de los encuestados dio una calificación aceptable lo que indica que para ellos no existen o si existen no los reconocen, el resto sí reconoce planes estratégicos; el 33% de los encuestados señalan que no se sienten incluidos en la toma de decisiones organizacionales, sin embargo el 67% se siente incluido. Es vital que el *Call Center* incluya los teleoperadores en el desarrollo de nuevos proyectos y toma de decisiones para que estos se sientan comprometidos y con alto sentido de pertenencia. El 25% de los encuestados califican aceptable y sienten que la organización no está preparada para efectuar cambios sin embargo el 75% asume que si están preparados, esto demuestra una gran confianza de los teleoperadores hacia la organización; el 82% considera apropiado la división de las tareas frente al 18% negativo, se puede observar que existe un nivel de conformidad con las tareas realizadas por cada cargo a pesar de que no exista un manual de funciones.

En gran proporción los colaboradores muestra conformidad con la relación que sostienen con sus jefes y percibe apoyo por su parte, lo que es un indicador de buen clima laboral en la organización, esto puede conllevar a motivar los teleoperadores de manera intrínseca, casi la totalidad percibe que los servicios que ofrece el *Call Center* los hace competitivos ante otras organizaciones sin embargo es necesario actualizar el portafolio y mejorar la calidad de servicios para lograr sostenerse en el mercado.

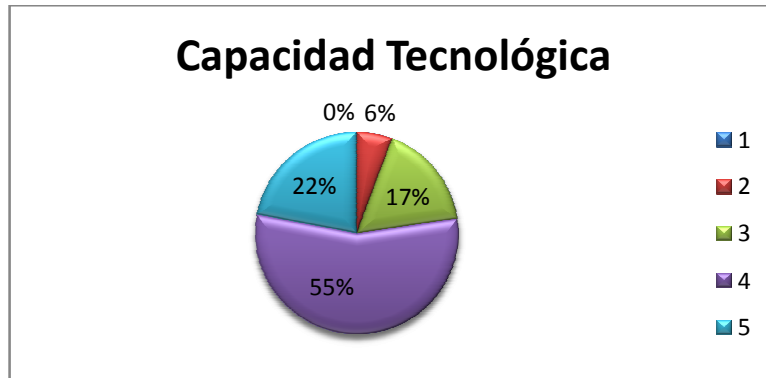


Ilustración 7 Capacidad Tecnológica

La ilustración de capacidad tecnológica muestra la sumatoria porcentual de las variables: innovación e infraestructura.

En la categoría Capacidad Tecnológica:

El 55% considera que es bueno y el 22% excelente, sin embargo el 17% considera que es aceptable, se puede inferir que los teleoperadores cuentan con los equipos necesarios para el desarrollo de su actividad, aunque es importante revisar las situaciones puntuales que califican como aceptable respecto a los elementos tecnológicos con que cuenta la organización.

Pese a resultados porcentuales aceptables, la mayoría está entre bueno y excelente, indica que los colaboradores perciben que existe innovación, que los equipos con los que cuentan para realizar su trabajo son apropiados y que el servicio que prestan satisface el cliente.

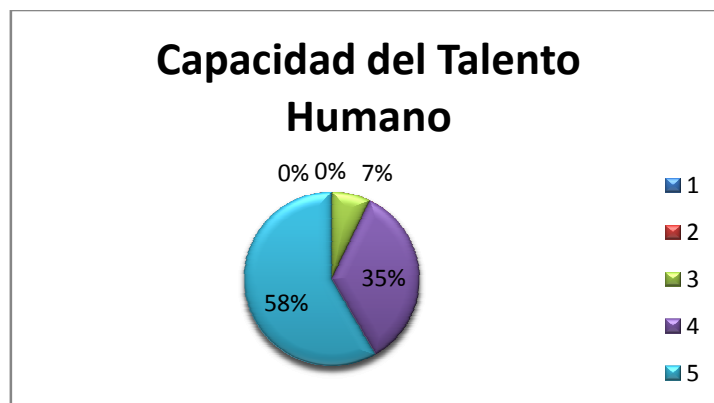


Ilustración 8 Capacidad del talento Humano

Esta ilustración muestra la sumatoria porcentual de acuerdo a las variables: contratación, conocimientos, estabilidad, sentido de pertenencia y sueldo.

Respecto al ámbito de talento humano:

El 58% califica con excelente, y el 35% bueno, en general los encuestados se encuentran motivados intrínseca y extrínsecamente con las condiciones laborales al interior de *Papacenter*.

La mayoría de los colaboradores se sienten estables al interior de la organización, se sienten parte importante de la misma, reconocen que el personal es competitivo y que cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar sus tareas al interior de la organización, este es un buen resultado para la organización puesto que si los colaboradores están conformes con estas variables esto puede influir en un buen desempeño organizacional.

La totalidad de los encuestados está conforme con la remuneración que recibe en la organización, además afirman reconocer con claridad sus tareas en el cargo que desempeñan, sin embargo el 25% de estos consideran que no pueden satisfacer las necesidades individuales al interior de la organización por lo que se debe revisar las condiciones laborales del teleoperador frente a la normatividad Colombiana, para mejorar los salarios frente a las jornadas de trabajo y así permitir que el personal este más satisfecho.

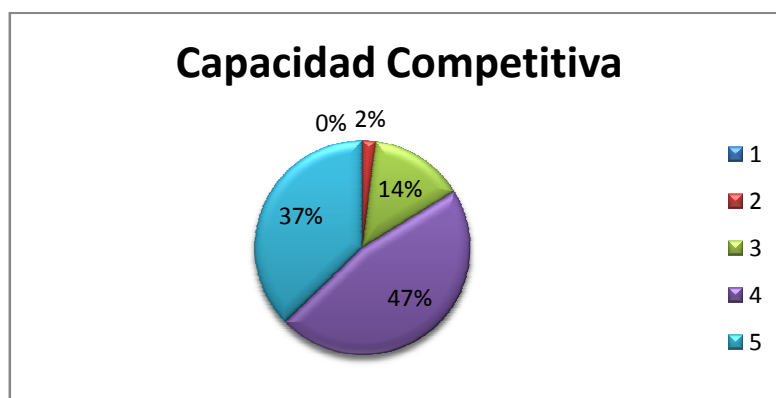


Ilustración 9 Capacidad Competitiva

En la ilustración se muestran las sumatorias porcentuales de las variables que comprenden la eficiencia del servicio.

Capacidad competitiva: El 47% bueno y 37% excelente, se puede inferir que la compañía es competitiva, sin embargo existe un porcentaje de 16% entre malo y aceptable, que indica la existencia de debilidades en el ámbito competitivo.

La totalidad de los colaboradores considera que los servicios que presta el *call center* son oportunos y que el trato que se les brinda a los clientes genera fidelidad, en la opción aceptable existen resultados porcentuales mínimos en las variables conformidad del cliente, y el seguimiento que se brinda al servicio que se presta, por lo que sería necesaria una revisión a estos aspectos.

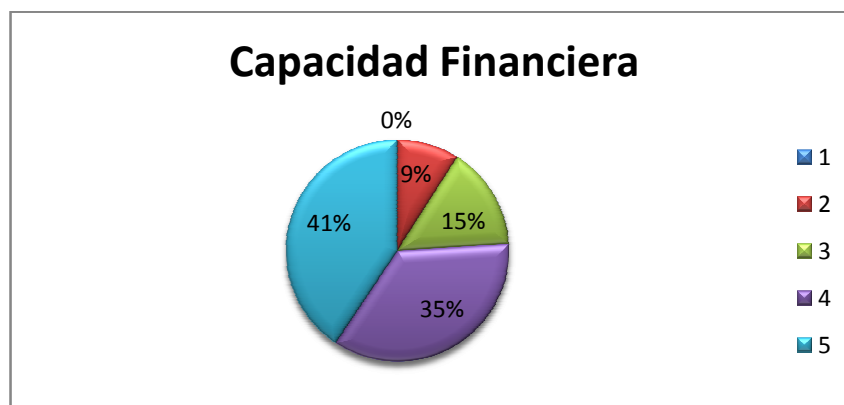


Ilustración 10 Capacidad Financiera

La ilustración muestra la sumatoria porcentual de las variables: inversión en infraestructura y equipos de última tecnología.

Capacidad financiera:

El 41%, excelente y 35% bueno, frente al 24% en malo y aceptable, posibilidades frente a la adquisición y el cambio de equipos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Se obtienen porcentajes en las opciones malo y aceptable para las 3 variables que se manejaron, sin embargo existe una alta proporción en las opciones bueno y excelente respecto a la infraestructura y los equipos, es decir que gran parte de los encuestados está satisfecho con la infraestructura que cuenta la organización y con los equipos, que poseen para el desarrollo de la actividad además de la tecnología utilizada. No obstante el *call center* está en la necesidad de mejorar las instalaciones de las nuevas oficinas y de invertir en equipos con tecnología de punta para mejorar la calidad del servicio

Con los encuestados se desarrolló un ejercicio de escritura para listar las debilidades y fortalezas al interior de la organización y se obtuvo lo siguiente:

Debilidades:

- Capacitar en ventas, apoyo y ánimo al cumplimiento de las metas.
- Calidad del servicio con respecto a las llamadas internas.
- Competitividad.
- Maneja diferentes proveedores que no funcionan muy bien.
- Calidad en el servicio de las llamadas es la piedra en el zapato pero va mejorando notablemente.
- Los soportes no se pueden devolver el saldo es la mayor razón porque se enojan y no vuelve a recargar.
- Que haya más ingenieros atendiendo soporte técnico, para que haya más agilidad a la hora de resolverlos.
- Capacitación en nuevos productos.
- Falta comunicación entre los departamentos en los que estamos dividido.
- No hay una fortaleza en el equipo lo que son ingeniero supervisor, agentes del *call center*.
- Falta organización en el trabajo de equipo.

Fortalezas

- La atención es una de sus cualidades
- Sillas, buen clima Laboral, buenas instalaciones (aire acondicionado, 4 baños, limpieza, persianas, buena iluminación), Buen salario cumplimiento en el pago
- Es una empresa que muestra superación.
- Crecimiento lento pero seguro.
- Capacidad de innovar productos en el mercado que permitan ser pioneros en el mercado.

Entre los promedios porcentuales arrojados a través de los resultados encontramos que las capacidades presentan resultados mínimos pero no menos importantes en la opción mala y pésima ya en la opción aceptable encontramos resultados un poco más significativos sin ser alarmantes.

En la opción bueno la capacidad con mayor ponderación es la tecnológica, es decir que gran parte de los encuestados consideran que los equipos y la infraestructura son los necesarios para su desempeño.

En cuanto a la opción excelente la capacidad de talento humano muestra un valor significativo frente a las demás capacidades, lo que es importante puesto que los colaboradores se sienten a gusto con su puesto de trabajo, con sus jefes y esto puede generar motivación, estabilidad y buen clima laboral.

Tabla 1 PIC

No.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1. CAPACIDAD DIRECTIVA										
1.1	Imagen corporativa, responsabilidad social						X		X	
1.2	Uso de los planes estratégicos. Análisis estratégico						X	X		
1.3	Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
1.4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
1.5	Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
1.6	Comunicación y control gerencial	X						X		
1.7	Orientación empresarial	X						X		
1.8	Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
1.9	Sistemas de control		X						X	
1.10	Sistemas de toma de decisiones						X	X		
1.11	Sistema de coordinación		X					X		
Según el cuadro se referencia Papacenter muestra fortalezas en alto y medio nivel en su capacidad directiva lo que conlleva a concluir que las personas encuestadas presentan conformidad con sus superiores y que además están conformes con la estructura y la orientación empresarial, sin embargo es importante resaltar que los colaboradores no tienen total conocimiento de los planes estratégicos ni mayor participación en la toma de decisiones, lo que es importante revisar e incluir a los colaboradores para fomentar mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.										
2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
2.1	Capacidad de innovación		X					X		
2.2	Nivel de tecnología utilizado en los servicios						X	X		
2.3	Efectividad de prestación de servicios y programas de entrega.	X						X		
Es importante revisar la tecnología que se utiliza para la prestación de servicios ya que los encuestados lo señalan como una debilidad baja, en cuanto a innovación se percibe esfuerzo en querer innovar constantemente, lo que facilita la efectividad en la prestación de servicios.										

Tabla 1 (Continuación)

3. CAPACIDAD RECURSO HUMANO									
3.1	Nivel académico del talento	X						X	
3.2	Experiencia técnica	X						X	
3.3	Estabilidad	X						X	
3.4	Pertenencia	X						X	
3.5	Motivación		X					X	
3.6	Nivel de remuneración	X						X	
3.7	Son claros los procesos organizacionales	X						X	
Los encuestados muestran gran conformidad en lo que concierne a sus capacidades, las tareas ejercidas y la remuneración, esto es realmente importante al interior de las organizaciones, contar con personal satisfecho, puesto que el personal satisfecho realizara bien sus actividades y estará dispuesto a realizar sus tareas de manera efectiva y responsable. Sin embargo es importante motivar constantemente a los colaboradores sea extrínseca o intrínsecamente.									
4. CAPACIDAD COMPETITIVA									
4.1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X	
4.2	Lealtad y satisfacción del cliente						X	X	
4.3	Administración de clientes	X						X	
4.4	Portafolio de productos		X						X
4.5	Programa post venta		X					X	
En cuanto a competencia es sumamente importante trabajar en la fidelización de los clientes, puesto que para la compañía mantenerse en el sector debe conservar un mercado cautivo, es necesario diseñar estrategias de penetración y así mismo lograr mantener el mercado objetivo satisfecho con los servicios que se brindan.									
5. CAPACIDAD FINANCIERA									
5.1	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		X						X
La inversión en infraestructura y equipos es buena sin embargo es importante revisar las condiciones del sitio de trabajo de los operadores, así mismo los equipos que utilizan para desempeñar su labor, con el fin de optimizar el trabajo que desempeñan en la organización.									

Tabla 2 POAM

No.	Variable Sugerida	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1. FACTORES ECONOMICOS										
1.1	Apertura económica	X						X		
1.2	Política Laboral	X						X		
1.3	Creación de nuevos impuestos	X						X		
1.4	Expectativas de crecimiento real de PIB		X						X	
1.5	Política fiscal		X						X	
El Call center presenta una alta oportunidad en el factor de apertura económica ya que se da la introducción de inversión extranjera, conllevando a que aumente la calidad de los productos internos y la innovación, mientras que los costos tienden a bajar beneficiando al consumidor. En política laboral, el país presenta altos índices de desempleo por lo que el Call center debe fortalecerse y crecer con el objetivo generar más empleos para contribuir al desarrollo del país. Respecto a los impuestos en la actualidad el país presenta estímulos para la economía como la eliminación de algunos impuestos a las mipyme, exenciones arancelarias e inversión adicional en infraestructura, con el propósito de alentar una expansión del producto interno bruto (PIB). La política fiscal busca incentivar el buen desempeño de la economía nacional y evitar fluctuaciones en la economía por lo que el impacto es medio ya que no afecta significativamente el desarrollo del Call center.										
2. FACTORES POLITICOS										
2.1	Política del país		X							X
2.2	Descoordinación entre los frentes político, económico y social.		X							X
2.3	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.		X							X
Actualmente el país presenta políticas que fomentan el desarrollo de las pequeñas empresas, lo que es importante para el Call center ya que tienen oportunidad de crecer y mantenerse en el mercado. Los call center son constituidos generalmente gracias a la inversion extranjera, debido a los bajos costos en infraestructura y mano de obra calificada; la regulación colombiana establece normas nacionales a pesar de ser extranjeros. El apoyo a las mipyme es significativo en Colombia con reducción en impuestos, apoyo en proyectos, créditos de fácil adquisición, descuentos por estudiantes; beneficios que buscan crecimiento económico, disminución del desempleo, fomentar la legalidad y el empleo en jóvenes sin experiencia.										

Tabla 2 (Continuación)

3. FACTORES SOCIALES									
3.1	Reformas al sistema de seguridad social	X						X	
3.2	Incremento del índice de desempleo	X						X	
3.3	Crisis de valores		X						X
3.4	Incoherencia en los medios de comunicación			X					X
3.5	Política salarial		X						X
3.6	Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas.			X					X
El factor social se considera el más importante puesto que son las personas quienes permiten el desarrollo óptimo de una empresa que presta servicios, todas las reformas que realicen al sistema de seguridad social afectará significativamente los colaboradores de la organización, y de esta manera al contratante. Actualmente la región cuenta con población capacitada para laborar en este tipo de instituciones, aunque muy pocas son bilingües. El crecimiento del sector servicios ha contribuido significativamente a disminuir el desempleo. A nivel nacional existen normas que regulan las condiciones laborales del teleoperador velando por sus condiciones físicas y mentales, asegurando su óptimo progreso a través de condiciones laborales dignas a través de una política salarial que brinda un marco de referencia a las organizaciones respecto a los salarios que no debe ser inferior al salario mínimo legal vigente. Respecto a la crisis de valores es importante que los colaboradores conozcan y respeten los principios organizacionales de esta forma no se verán involucrados en acciones que estén en contra de los mismos.									
4. FACTORES TECNOLOGICOS									
4.1	Telecomunicaciones		X						X
4.2	Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	X						X	
4.3	Facilidad de acceso a la tecnología	X						X	
4.4	Globalización de la información	X						X	
4.5	Velocidad en el desarrollo tecnológico	X							X
4.6	Resistencia a cambios tecnológicos	X							X

Tabla 2 (Continuación)

Colombia en el entorno tecnológico es un país que está a la vanguardia con el desarrollo tecnológico a través de políticas que lo fomentan, el país a nivel de comunicaciones cuenta con ventajas competitivas en suramérica debido a su ubicación geográfica. En Colombia la normatividad nacional se presta para el libre desarrollo de la organización. Los call center como organizaciones que prestan servicio de llamadas deben estar a la vanguardia con los desarrollos tecnológicos en sistemas de comunicación. Es necesario tener en cuenta el manejo de los residuos eléctricos y electrónicos puesto que existe regulación para este tipo de desechos por parte de las organizaciones que lo utilizan.									
5. FACTORES COMPETITIVOS									
5.1	Desregulación del sector financiero		X					X	
5.2	Alianzas estratégicas		X					X	
5.3	Inversión extranjera	X					X		
5.4	Rotación del talento humano	X					X		
5.5	Nuevos competidores	X					X		
En Colombia la inversión extranjera cada día es mayor por lo que han aumentado los Call center en el país esto a su vez hace que crezcan los niveles de competencia, por lo que es importante identificar y desarrollar estrategias que permitan mantenerse en el sector servicios. Es importante identificar los tipos de servicios que brindan los Call center y de qué forma logran ser eficientes, esto permitirá conocer procesos e implementar mejoras con el fin de ser competitivos.									
6.FACTORES GEOGRAFICOS									
6.1	Dificultad en el transporte			X					X
El transporte es algo que no afecta de manera significativa el proceso ya que es una organización que ofrece un servicio y no requiere transporte constante.									

DOFA Matriz de Impactos
Tabla 3 Matriz de impactos DOFA

FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
Impacto				Impacto			
A	M	B		A	M	B	
1. Buena objeto (razón de ser) empresarial	X			1. Crecimiento del sector servicios a nivel nacional.	X		
2. Capacidad de innovar.	X			2. Generación de empleo.	X		
3. Características especiales del producto que se oferta.	X			3. Crecimiento económico significativo para el país.	X		
4. Instalaciones amobladas.		X		4. Infraestructura del país.		X	
5. Buen clima Laboral.		X		5. Apoyo gubernamental.		X	
6. Buen salario y oportuno.		X		6. Disponibilidad de mano de obra calificada.		X	
7. Oportunidad de crecimiento		X		7. Bajos costos de operación.	X		
				8. Beneficios fiscales y los indicadores macroeconómicos.		X	
				9. Aumento de flujos de inversión extranjera directa.		X	
			X	10. Expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos.		X	
				11. El acento neutro de los colombianos.			X
				12. Regulación a favor.			X
				13. Necesidad del producto.		X	
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Impacto				Impacto			
1. Falta de capacitación.	X			1. Necesidad de mano de obra bilingüe.		X	
2. Falta motivación para el cumplimiento de las metas.		X		2. Políticas sobre el manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.		X	
3. Trabajo en equipo.		X		3. El país debe sofisticar su portafolio.	X		
4. Incapacidad para ver errores.		X		4. Cambios en la legislación.		X	
5. Poco conocimiento sobre planes organizacionales.		X		5. Competencia muy agresiva.	X		
6. Poca participación en la toma de decisiones.		X		6. Competencia consolidada en el mercado.	X		
7. Falta ingenieros atendiendo soporte técnico.		X		7. Normatividad nacional que regula las condiciones laborales.		X	
8. Poca comunicación entre departamentos.		X					
9. Calidad del servicio.	X						
10. Poco competitivos.	X						
11. Proveedores ineficientes.	X						
12. Falta proceso que permita devolver el saldo.		X					
13. Fidelización de los clientes.	X						

3.2 Direccionamiento estratégico: VISIÓN, MISIÓN, ORGANIGRAMA PAPACENTER, ESTRATEGIAS

Se analizó la misión y la visión actual del *Call center* Papacenter y se encontró que faltan elementos que ayuden a identificar su razón de ser y su proyección según las definiciones de los autores: Chiavenato y Sapiro, 2010 citadas anteriormente, por lo cual se propone la siguiente Misión y Visión:

MISIÓN.

Papacenter es una empresa subcontratada para ofrecer los servicios de recargas y llamadas internacionales que entrega *Papatel* en las diferentes ciudades de Colombia y EE UU, garantizando una atención al cliente de calidad, contando con la tecnología necesaria y personal calificado para la prestación del servicio, obteniendo rentabilidad y oportunidad de crecimiento.

VISIÓN.

Para el año 2018 pasar de *Call center* a *Contact Center*, a través del contacto directo que se establece con los clientes proporcionando un excelente servicio, con nuestro personal preparado para alcanzar las exigencias de nuestros clientes y la tecnología necesaria para atender nuevos mercados de *Papatel* en España y Canadá manteniendo la calidad de nuestros servicios, la atención y cumplimiento al cliente.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Tabla 4 DOFA

Factores Internos Factores Externos	Lista de fortalezas 1. Buen objeto empresarial 2. Capacidad de innovar. 3. Características especiales del producto que se oferta. 4. Instalaciones amobladas. 5. Buen clima Laboral. 6. Buen salario y oportuno. 7. Oportunidad de crecimiento.	Lista de debilidades 1. Falta de capacitación. 2. Falta mas motivación para el cumplimiento de metas. 3. Trabajo en equipo. 4. Incapacidad para ver errores. 5. Poco conocimiento sobre planes organizacionales. 6. Poca participación en la toma de decisiones. 7. Falta de ingenieros para atender soportes técnico. 8. Poca comunicación entre departamentos. 9. Calidad del servicio. 10. Poco competitivos. 11. Proveedores ineficientes. 12. Falta proceso que permita devolver el saldo. 13. Fidelización de los clientes.
Lista de oportunidades 1. Crecimiento del sector servicios a nivel nacional. 2. Generación de empleo. 3. Crecimiento económico significativo para el país. 4. Infraestructura del país. 5. Apoyo gubernamental. 6. Disponibilidad de mano de obra calificada. 7. Bajos costos de operación. 8. Beneficios fiscales y los indicadores macroeconómicos. 9. Aumento de flujos de inversión extranjera directa. 10. Expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos. 11. El acento neutro de los colombianos. 12. Regulación a favor. 13. Necesidad del producto.	Estrategias FO F1-O6,O7,O11 Pasar de call center a contac center orientando los teleoperadores para que no solo realice llamadas sino que hagan contactos. F3-O3,O13,O10,O9 Contar con mas personal para atender nuevos clientes que traera la ampliacion del portafolio de productos y servicios de Papatel F4-O1 Informar a Papatel los inconvenientes con la prestacion del servicio para que realicen mejoras a partir de la adquisicion de tecnologia de punta para alcanzar un alto nivel de competencia. F5-O2 Equipar cabalmente la oficina del call center adquiriendo equipos de computo y cubiculos para que posibilite la contratación de más personal. F6,F7,F8-O5,O12 Aprovechar el programa de transformacion productiva que ofrece el gobierno.	Estrategias DO D1,D2,D3-O6,O7,O11 Mejorar los programas de capacitación e incentivar más el personal para el cumplimiento de metas diarias. D4,D5,D6,D7,D8-O9, Fortalecer la comunicación entre los colaboradores, incluirlos en la toma de decisiones. D9-O1 Crear altos estándares de calidad a partir de la prestacion de un servicio oportuno y preciso que permitan ser competentes en el sector. D10,D12-O5 Recurrir a los apoyos que brindan el Estado con la ley 1429, ley 789, ley 905, para fortalecerse como Mipyme. D11-O10 Inspeccionar el servicio que prestan los actuales proveedores y realizar los cambios pertinentes.

Tabla 4 (Continuación)

Lista de amenazas 1. Necesidad de mano de obra bilingüe. 2. Políticas sobre el manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. 3. El país debe sofisticar su portafolio. 4. Cambios en la legislación. 5. Competencia muy agresiva. 6. Competencia consolidada en el mercado. 7. Normatividad nacional que regula las condiciones laborales.	Estrategias FA F3-A1 Contratar personal bilingüe que pueda atender los requerimientos de los clientes que no hablan español. F3-A5,A6 Innovar en la oferta del servicio de llamadas y recargas con promociones para alcanzar un alto nivel de competencia. F1-A4 Aprovechar el objeto de la organización para contrarrestar la normatividad que regula las condiciones del trabajador. F6,F7,F8,A4 Mejorar las condiciones laborales del talento humano. F4-A2 Crear políticas para el manejo de los equipos que ya no se utilizan en el call center.	Estrategias DA D1,D2,D3-A1 Orientar los teleoperadores en la forma de ofrecer los servicios. D4,D5,D6-A5,A6 Incluir a los teleoperadores en los proyectos organizacionales para lograr ser competentes. D7,D8,D9-A3 Mejorar la comunicación entre departamentos y optimizar los procesos que desarrollan los ingenieros en el call center. D10,D12-A4 Informar a Papatel sobre las falencias que se presentan en la devolución del saldo a los clientes para que estos implementen mejoras y lograr dar respuesta oportuna al cliente. D11-A2 Buscar proveedores que comercialicen productos de alta calidad y a costos asequibles.
--	--	--

Tabla 5 Matriz de impactos Estrategias

Matriz de impactos DOFA			Impacto		
			ALTA	MEDIA	BAJA
Estrategias FO	E1	Pasar de call center a contac center orientando los teleoperadores para que no solo realice llamadas sino que hagan contactos.	X		
	E2	Contar con mas personal para atender nuevos clientes que traera la ampliacion del portafolio de productos y servicios de Papatel		X	
	E3	Informar a Papatel los inconvenientes con la prestacion del servicio para que realicen mejoras a partir de la adquisicion de tecnologia de punta para alcanzar un alto nivel de competencia.	X		
	E4	Equipar cabalmente la oficina del call center adquiriendo equipos de computo y cubiculos para que posibilite la contratación de más personal.		X	
	E5	Aprovechar el programa de transformacion productiva que ofrece el gobierno.		X	
Estrategias DO	E6	Mejorar los programas de capacitación e incentivar más el personal para el cumplimiento de metas diarias.		X	
	E7	Fortalecer la comunicación entre los colaboradores, incluirlos en la toma de decisiones.	X		
	E8	Crear altos estándares de calidad a partir de la prestacion de un servicio oportuno y preciso que permitan ser competentes en el sector.		X	
	E9	Recurrir a los apoyos que brindan el Estado con la ley 1429, ley 789, ley 905, para fortalecerse como Mipyme.		X	
	E10	Inspeccionar el servicio que prestan los actuales proveedores y realizar los cambios pertinentes.	X		
Estrategias FA	E11	Contratar personal bilingüe que pueda atender los requerimientos de los clientes que no hablan español.		X	
	E12	Innovar en la prestacion del servicio de llamadas y recargas con promociones para alcanzar un alto nivel de competencia.		X	
	E13	Aprovechar el objeto de la organización para contrarrestar la normatividad que regula las condiciones del trabajador.		X	
	E14	Mejorar las condiciones laborales del talento humano.		X	
	E15	Crear políticas para el manejo de los equipos que ya no se utilizan en el call center.		X	
Estrategias DA	E16	Orientar los teleoperadores en la forma de ofrecer los servicios.	X		
	E17	Incluir a los teleoperadores en los proyectos organizacionales para lograr ser competentes.	X		
	E18	Mejorar la comunicación entre departamentos y optimizar los procesos que desarrollan los ingenieros en el call center.	X		
	E19	Informar a Papatel sobre las falencias que se presentan en la devolución del saldo a los clientes para que estos implementen mejoras y lograr dar respuesta oportuna al cliente.		X	
	E20	Buscar proveedores que comercialicen productos de alta calidad y a costos asequibles.		X	

Tabla 6 Plan operativo Estratégico

Meta	Estrategia	Actividades	Cuando y Donde	Recursos y Responsables	Indicadores
Orientar los teleoperadores en la forma de ofrecer los servicios.	Pasar de <i>Call center</i> a <i>Contact Center</i> orientando los teleoperadores para que no solo realicen llamadas sino que hagan contactos.	Realizar Jornadas de orientación.	Enero, 2014 Oficinas Call center	Se requiere disponibilidad de tiempo y conocimiento en prestación de servicios por parte de los supervisores.	# Horas reales de orientación/#horas presupuestadas*100
Adquirir tecnología de punta.	Contar con mas personal para atender nuevos clientes que traera la ampliacion del portafolio de productos y servicios de Papatel.	Compra de equipos.	Marzo. 2014	Se necesita inversión financiera por parte del propietario Enrique Baiz o buscar socios inversionistas.	Inversión realizada en compra de equipos / presupuesto de inversión para compra de equipos.
Informar a los teleoperadores sobre las situaciones actual del call center.	Fortalecer la comunicación entre los colaboradores, incluirlos en la toma de decisiones.	Realizar reuniones quincenales de carácter informativo.	Enero, 2014 Oficinas Call center	Tiempo de la representante legal Yasmira Baiz y los teleoperadores.	#reuniones informativas con teleoperadores; 2 mensuales.
Revisar el servicio que ofrece cada uno de los proveedores.	Inspeccionar el servicio que prestan los actuales proveedores y realizar los cambios pertinentes.	Hacer una revisión de la calidad de los servicios o productos que prestan cada uno de los proveedores para identificar fallas.	Febrero, 2014, EE.UU	Tiempo del propietario Enrique Baiz e inversión en caso de que se requieran cambios.	% de cumplimiento proveedores; Rango 90-100%
Capacitar los Ingenieros.	Optimizar los procesos que desarrollan los ingenieros en el call center.	Supervisar el desempeño de los ingenieros a partir de los tiempos de espera para un soporte y diseñar soluciones.	Enero, 2014 Colombia	Se requiere tiempo del propietario Enrique Baiz y los ingenieros.	Tiempo de respuesta requerimientos; Rango 1-6 horas
Realizar lluvias de ideas para que los teleoperadores generen ideas para mejorar el servicio.	Incluir a los teleoperadores en los proyectos organizacionales para lograr ser competentes.	Hacer jornadas de lluvias de ideas con los teleoperadores para que estos a partir de su experiencia aporten sus conocimientos a los proyectos organizacionales.	Enero, 2014 Oficinas Call center	Tiempo del representante Legal Yasmira Baiz y los ingenieros	#absoluto de propuestas realizadas.

CONCLUSIONES

Se logró en su totalidad el cumplimiento de los objetivos del trabajo de grado lo cual se evidencia en que:

- El objetivo #1 Análisis de un diagnóstico interno y externo actual del *call center* Papacenter se desarrolla en el capítulo 2, pág.: 32-46.
- El objetivo #2 Construir: Perfil de la Capacidad Interna – PCI, Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM, DOFA Matriz de Impactos, Direccionamiento estratégico: estrategias, visión, misión, organigrama Papacenter. Desarrollado en el capítulo 3 pag: 47-61.
- El objetivo #3 Estructurar un plan de acción para el mejoramiento de los procesos administrativos del *Call Center Papacenter* desarrollado en las páginas 62 - 65.

El desarrollo de la planeación estratégica permitió reconocer la situación actual de *Papacenter*, el análisis y la aplicación de las estrategias propuestas ayudará a su sostenimiento en el sector. El crecimiento constante del sector servicios en el país es una gran oportunidad para el desarrollo del *Call Center* en la ciudad de Cali.

Las Mipyme representan un gran porcentaje de las empresas en Colombia, por lo que es necesario apoyar su direccionamiento estratégico ya que estas contribuyen a la generación de empleos. En el caso de *Papacenter* es una Mipyme que con inversión extranjera ha contribuido al aumento del PIB y a la disminución del desempleo.

El análisis externo realizado muestra grandes ventajas en el sector servicios para el *Call center* en materia de inversión extranjera, también existe interés gubernamental para apoyar su sostenimiento. Es importante tener en cuenta el manejo de residuos eléctricos y electrónicos como se reglamenta.

El *call center* ha logrado sostener a sus colaboradores medianamente motivados, haciendo esfuerzos para ofrecer sueldos oportunos y los equipos necesario para el desarrollo de sus tareas sin embargo es necesario realizar mayores esfuerzos para aumentar los niveles de motivación.

RECOMENDACIONES

Implementar esta planeación estratégica en *call center Papacenter* apoyará positivamente al crecimiento de la organización, a partir del reconocimiento de los diagnósticos por parte del propietario y la representante legal. Efectuar estas estrategias permitirá mejorar la situación actual de la organización.

Luego de implementar las estrategias del plan operativo se debe entrar a analizar el resto de estrategias propuestas ya que no son menos importantes y pueden contribuir al fortalecimiento de la organización.

Establecer políticas organizacionales que faciliten la toma de decisiones y generen igualdad en el trato de los colaboradores, estas permitirá mejorar la comunicación interna.

Crear un COPASO (comité paritario de salud ocupacional) que vigile y promueva las normas de salud ocupacional establecidas en la Resolución 2013 de 1986. Identificar el estado de salud de los colaboradores y los factores de riesgo en el desarrollo de las diferentes tareas.

Motivar aún más los colaboradores con bonificaciones de acuerdo al cumplimiento de metas diarias para fomentar la prestación de un servicio de calidad, además tener en cuenta sus logros personales al interior de la organización y reconocer su visión personal para brindar apoyo y así crear sentido de pertenencia con la organización.

Organizar espacios de interacción entre colaboradores para que se creen lazos de compañerismo y no se perciban entre ellos como competencia por el cumplimiento de metas, sino que unan sus esfuerzos para contribuir al crecimiento organizacional.

Capacitar a los teleoperadores en la prestación del servicio, orientándose en cursos que dicta: la asociación de *Call center* o el SENA, con el fin de mejorar constantemente la calidad del servicio, convirtiéndose en *Contact Center* y lograr ser más competentes.

Diseñar perfiles de cargos es necesario para tener referencia en el proceso de selección, formación y evaluación del personal, esto permitirá que el trabajador tenga conocimiento y responsabilidad de las funciones que le corresponden, lo que facilitará su cumplimiento para contribuir al desarrollo organizacional.

Es posible encontrar socios que inyecten capital financiero para mejorar la calidad del servicio a partir de la adquisición de equipos de última tecnología que contribuyan al crecimiento de la compañía y que permita que los clientes encuentren satisfacción con el servicio y se fidelicen con la compañía.

Identificar y aprovechar los incentivos que brinda el Gobierno Colombiano con el fin de permitir el sostenimiento y el crecimiento del *Call Center* en la ciudad de Cali.

Fusionar *Papatel* y *Papacenter* sería positivo para el propietario de ambas, ya que disminuirá procesos que se duplican por existir dos razones sociales y minimizaría costos de contratación, además permitiría desarrollar sus actividades de manera más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

CALL CENTER NEWS (2013). “El papel de la Tecnología en el surgimiento de los *Call Centers*”. Disponible en: <http://www.callcenternews.com.ar/index.php/man/mag-news/gestion/474-tdd> [consultado 18 de abril de 2013].

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2010) “Evolución del pensamiento estratégico” En: *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. págs.

CITY TV (2010) Disponible en: <http://www.citytv.com.co/videos//el-posicionamiento-de-la-industria-de-call-center-en-colombia> [consultado 18 de Marzo de 2013].

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. En Secretaria general del SENADO República de Colombia. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html [consultado 12 de Abril de 2013].

COLOMBIA DIGITAL (2012). “Legislar el teletrabajo”. Video Publicado 27 Julio 2012. Disponible en: <http://www.colombiadigital.net/teletrabajo/item/3552-legislar-el-teletrabajo.html> [consultado 12 de abril de 2013].

COLOMBIA ESTADISTICA (2013). “¿Cuál es el sector de Cali que más empleo genera?”. Video online. Disponible en: http://www.colombiestad.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=264&Itemid=90 [consultado 12 de abril de 2013].

David, Fred. (1997) *Conceptos de Administración estratégica*. 5 ed., Pearson Education, México: 2003.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2013). “Fuerza laboral y educación”. En: Boletín de prensa. Bogotá, D. C., 11 de Marzo de 2013. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2012.pdf [consultado 13 de abril de 2013].

Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos> [consultado 10 de Octubre de 2013].

DINERO (2012) "Como es trabajar en un *Call Center*". Versión online Publicado 4 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-trabajar-call-center/145944> [Consultado 19 de marzo de 2013].

DIARIO DE OCCIDENTE (2012). "Las 500 Pymes del valle". En: ¿Cómo va la economía regional?. Revista Empresario. Octubre de 2012. Disponible en: <http://issuu.com/diariooccidente/docs/revista-empresario-segunda-edicion-impresa> [consultado octubre 8 de 2012]

EL TIEMPO (2013). "Colombia es el país con el mayor crecimiento en *contact centers* en Latinoamérica". Ciencia y tecnología- ENTER.COM. Publicación 16 de junio de 2008. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4297025> [consultado 24 de abril de 2013].

GERENCIA (2012) "Que es la matriz DOFA" [consultado 5 de agosto de 2013]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

GESTIÓN DE CALL CENTER (2012) "Conceptos". En: Publicado 27 de enero de 2012. Disponible en: <http://gestiondecallcenter.com/conceptos/> [consultado 5 de agosto de 2013].

MINCOMERCIO (2009) "Exportaciones de servicios de *contact centers* crecieron 31 por ciento en 2008" Oficina de comunicaciones. Bogotá, 16 de abril de 2009 Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16673> [Consultado 23 de abril de 2013].

LEY 905 de agosto 2 de 2004. Publicada en COLCIENCIAS. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_905_de_2004.pdf [consultado 17 de abril de 2013].

LEY 789 de diciembre 27 de 2002. En Secretaria general del SENADO República de Colombia. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0789_2002.html [consultado 17 de Abril de 2013].

PORTAFOLIO (2013) a. "Clave para el desarrollo de mipyme en Colombia" Economía. Publicado en 7 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-claves-el-desarrollo-las-mipymes-el-pais> [consultado 11 de Marzo de 2013].

_____ (2013) "Colombia, Top 30 de mejores destinos para servicios *offshore*". Negocios. Con información de Proexport. Publicado 11 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/servicios-distancia-colombia> [consultado 06 de abril de 2013].

_____ (2012) "Jugadores de BPO en Colombia". Archivo. Publicado 9 de mayo de 2012. Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-46785 [consultado 24 de abril de 2013].

_____ (2008) "Colombia: la que más creció en 'contact centers'". Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2978143 [consultado 24 de abril de 2013].

PROEXPORT (2013) "Inversión en el sector Software y Servicios de TI en Colombia" Promoción de turismo, inversión y exportaciones- MINCIT. Publicación online. Disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Software IT sector 2013 es.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Software_IT_sector_2013_es.pdf) [consultado 06 de abril de 2013].

_____ "Oportunidades de Inversión en Cali - Valle del Cauca" Sectores principales. Servicios. Promoción de turismo, inversión y exportaciones- MINCIT. Publicación online. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html#servicios> [consultado 06 de abril de 2013].

_____ "Inversión en el sector Servicios en Colombia". Servicios. Promoción de turismo, inversión y exportaciones- MINCIT. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html> [consultado 24 de abril de 2013].

____ “Oportunidades de Negocio en Sector BPO (*Business Process Outsourcing*)”. Servicios. . Promoción de turismo, inversión y exportaciones- MINCIT. Disponible en:
<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/bpo-business-process-outsourcing> [consultado 06 de abril de 2013].

____ (2012) “Empresarios internacionales destacan profesionalismo de industria colombiana de *contact centers*”. Noticias. Promoción de turismo, inversión y exportaciones- MINCIT. Publicación mayo 12 de 2012. Disponible en:
<http://www.proexport.com.co/noticias/empresarios-internacionales-destacan-profesionalismo-de-industria-colombiana-de-contact-cen> [consultado 06 de abril de 2013].

PNUD (2008). “Hacia un Valle del Cauca incluyente y pacifico” En: Informe Regional de Desarrollo Humano 2008. Santiago de Cali, Julio de 2008. Disponible en:
http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/colombia/NHDR_Colombia_2008.pdf [consultado 17 de abril de 2013].

Serna, H (1994) “Análisis interno” En: *Planeación y Gestión Estratégica*, 2Ed, Colombia, LEGIS EDITORES, 1994.

Universidad Nacional de Colombia- UNAL (2013) “La matriz DOFA” En Planeación nacional estratégica. Disponible en:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm [consultado 5 de agosto de 2013].

ANEXOS

Anexo A: Encuesta realizada a los colaboradores del Call Center.

 ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA PAPACENTER						
En el marco de la asesoría en planeación estratégica a Papacenter, se desarrolla la encuesta dirigida a los colaboradores de Papacenter, con el propósito de conocer su percepción respecto a la organización y sus superiores.						
<i>Nota: La encuesta es totalmente confidencial, sus datos personales no son requeridos, por tanto, sientase libre Califique de 1 a 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor.</i>						
No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	El call center desarrolla actividades de apoyo a la comunidad en general.					
2	Cuenta el call center con planes estratégicos y son conocidos a todo nivel.					
3	Reconoce a qué sector pertenece la empresa y como se encuentra el sector en el país.					
4	Está preparada la organización para adaptarse a cambios en la prestación del servicio.					
5	El call center permite efectuar cambios en aspectos relacionados con el trabajo.					
6	Me siento a gusto con la relación laboral que tengo con mi jefe.					
7	Mi supervisor apoya mis esfuerzos.					
8	El servicio que presta el call center es competitivo.					
9	La división del trabajo del call center es propicia para el cumplimiento de metas.					
10	Mi jefe me tiene en cuenta en la toma de decisiones organizacionales.					
11	Es apropiada la forma en que se dividen las tareas de trabajo.					
12	La organización innova constantemente sus servicios.					
13	Los equipos e infraestructura con el que cuenta es el mejor para desarrollar su trabajo.					
14	El servicio que presta cumple las expectativas del cliente.					
15	El personal que contrata la compañía es competitivo.					
16	Cuento con los conocimientos necesarios para tener un buen desempeño en sus labores.					
17	Siento estabilidad al interior de la organización.					
18	Me siento parte importante de la organización.					
19	Puedo satisfacer mis necesidades individuales al interior de la organización.					
20	El sueldo que recibo es apropiado de acuerdo a la labor que desempeño.					
21	Conozco con claridad mis funciones.					
22	Son oportunos los servicios que brinda la organización.					
23	Los clientes se muestran conformes con el servicio que se les brinda.					
24	El trato que se le da a los clientes genera fidelidad.					
25	Los servicios que se ofrecen son suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes.					
26	Se realiza un seguimiento riguroso al servicio que se ha vendido.					
27	La organización cuenta con los medios de infraestructura para el desarrollo normal de la actividad.					
28	La organización renueva equipos cuando sea necesario.					
29	Invierte la organización en adquisición de última tecnología.					
30	Indique debilidades y fortalezas que usted considere existen en el call center, luego califique de 1 a 5.					

Anexo B: Entrevista dirigida al propietario del *Call Center Papacenter*.

Santiago de Cali, abril 22 del 2013

- ✚ Que profesión tiene y como ha influido en su organización.
- ✚ Porque surge la idea de un Call center en Cali, Colombia. Historia empresarial.
- ✚ ¿Cómo ve su empresa en 3 años?

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- ✚ ¿La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años?
- ✚ ¿La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla?
- ✚ ¿La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento?
- ✚ ¿Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables?
- ✚ Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.

B. OPERACIONES

- ✚ ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a los equipos y los resultados son debidamente documentados?
- ✚ ¿Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento?
- ✚ ¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para su supervivencia?
- ✚ ¿Se mide la calidad el servicio?

C. COMERCIALIZACION

- ✚ La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
- ✚ El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.
- ✚ ¿Se atienden las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes?

D. CONTABILIDAD Y FINANZAS

-  ¿La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente?
-  ¿Se tienen establecidos informes que muestren la evolución financiera de la organización?
-  ¿Cuenta la empresa con un presupuesto por áreas e integrado?
-  ¿Se realizan análisis de la ejecución presupuestal y se realizan las acciones correctivas pertinentes?

E. RECURSOS HUMANOS

-  ¿La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal?
-  ¿Se cuenta con un plan de capacitación y mejoramiento del personal?
-  ¿Se cumple con la totalidad de la laboral vigente?

Anexo C: Cámara y comercio Papacenter.



20130591279-PRI

MARTES 15 OCTUBRE 2013 09:55:10 AM

/ Pag.1 - 4



REPUBLICA DE COLOMBIA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION EL SUSCRITO SECRETARIO DE LACAMARA DE COMERCIO DE CALI

CERTIFICA

NOMBRE:PAPACENTER S.A.S.
DOMICILIO: CALI VALLE
DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:AV 5C N NRO. 23D 04
DIRECCION NOTIFICACION JUDICIAL:AV 5C N NRO. 23D 04
CIUDAD:CALI
MATRICULA MERCANTIL NRO. 751385-16 FECHA MATRICULA : 23 DE OCTUBRE DE 2008
DIRECCION ELECTRONICA : yasmi@baiz.com

CERTIFICA

NIT : 900249318-1

CERTIFICA

QUE POR ESCRITURA NRO. 2992 DEL 06 DE OCTUBRE DE 2008 NOTARIA OCTAVA DE CALI
INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 23 DE OCTUBRE DE 2008 BAJO EL NRO. 12076 DEL
LIBRO IX ,SE CONSTITUYO PAPACENTER LTDA

CERTIFICA

QUE POR ACTA NRO. 1 DEL 23 DE FEBRERO DE 2012 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS
INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 03 DE MAYO DE 2012 BAJO EL NRO. 5412 DEL LIBRO IX
SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA EN SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BAJO EL
NOMBRE DE PAPACENTER S.A.S.

CERTIFICA

REFORMAS	DOCUMENTO	FECHA.DOC	ORIGEN	FECHA.INS	NRO.INS	LIBRO
ACT 1		23/02/2012	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	03/05/2012	5412	IX

CERTIFICA

VIGENCIA: INDEFINIDA

CERTIFICA

(OBJETO SOCIAL) LA SOCIEDAD SERÁ DE TIPO COMERCIAL PRINCIPALMENTE Y TENDRÁ COMO OBJETO
PRINCIPAL TODA CLASE DE ACTIVIDADES MERCANTILES LÍCITAS DENTRO DEL TERRITORIO
COLOMBIANO O EN EL EXTERIOR. PARA DAR CUMPLIMIENTO A SU OBJETO SOCIAL, LA SOCIEDAD
PODRÁ EJECUTAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES PERO NO LIMITADAS:

(A) EJECUTAR ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS CENTROS DE RECIBO Y GENERACIÓN DE LLAMADAS
A TRAVÉS DE CUALQUIER PRESTADOR DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES. (B) PRESTACIÓN DE
SERVICIOS TELEMÁTICOS; (C) PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO (D) PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE TELEMERCADERO, TELEATENCIÓN, CALL CENTER, SOLUCIONES DE CMR O SOLUCIONES
EQUIVALENTES BAJO EL ESQUEMA DE OUTSOURCING O TERCERIZACIÓN CON UN GRADO DE TECNOLOGÍA
QUE PERMITA MANEJAR LLAMADAS EN COLA, MEDIR TIEMPOS DE ESPERA EN LA ATENCIÓN, REGISTRAR
LLAMADAS PÉRDIDAS, LLAMADAS ABANDONADAS Y TIEMPOS MEDIDOS DE ATENCIÓN; (F) REPRESENTAR
A TERCERAS PERSONAS EN ACTIVIDADES DE MERCADERO Y VENTAS; (G) ARRENDAR, COMPRAR, PRESTAR
SERVICIOS, SUBARRENDAR Y CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS SOBRE TRANSMISIÓN DE DATOS,
VOZ Y VIDEO PUNTO A PUNTO Y SERVICIO SATELITE ESPECIAL; (H) LICITAR, OFERTAR Y
CONTRATAR PLANTAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS PARA SI O PARA TERCEROS: (I) REPRESENTAR
FIRMAS NACIONALES Y EXTRANJERAS CON RELACIÓN A ESTO, EJECUTAR TODAS LOS ACTOS RELATIVOS
A LA IMPORTACIÓN DE BIENES O SERVICIOS, (F) COMPRAR Y VENDER, AGENCIAR, REPRESENTAR,
DISTRIBUIR Y FINANCIAR TODA CLASE DE MERCANCÍAS IMPORTADAS Y/O DE FABRICACIÓN NACIONAL
TANTO AL POR MAYOR COMO AL DETAL; (K) PREPARAR, IMPORTAR, COMERCIALIZAR, ADMINISTRAR Y
PUBLICAR CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO POR CUALQUIER MECANISMO
VIRTUAL O FÍSICO. (L) CELEBRAR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS DENTRO DE
LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA PARA EL ALOJAMIENTO DE EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE
DATOS Y TELECOMUNICACIONES EN EL CENTRO DE DATOS, EN CONEXIÓN A SERVICIOS DE VALOR
AGREGADOS; (M) ARRENDAMIENTO DE CAPACIDADES INSTALADAS DE ALMACENAMIENTO,
COMUNICACIONES Y RESPALDO EN LOS SERVIDORES DE LA MISMA SOCIEDAD O DE TERCERAS PERSONAS

TENGAN O NO RELACIÓN DIRECTA CON SU OBJETO SOCIAL Y QUE NO SE ENCUENTRAN EXPRESAMENTE PROHIBIDOS POR EL PRESENTE ESTATUTO O LA LEY; (Q) REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA LÍCITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO Y EN GENERAL, LLEVAR A CABO TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIER NATURALEZA QUE ELAS FUEREN, RELACIONADAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL OBJETO SOCIAL PRINCIPAL DE LA COMPAÑÍA, ASÍ COMO CUALESQUIERA ACTIVIDADES SIMILARES, CONEXAS O COMPLEMENTADAS O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE CUALQUIER CLASE QUE DESEE ADELANTAR LA SOCIEDAD.

CERTIFICA

PARA LOS FINES DE SU DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN, LA SOCIEDAD CONTARÁ CON:

1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.
2. JUNTA DIRECTIVA, CUANDO LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DECIDA INCORPORAR ESTE ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN A LA SOCIEDAD, MEDIANTE LA CORRESPONDIENTE REFORMA ESTATUTARIA.
3. REPRESENTANTE LEGAL

(GERENTE Y SUPLENTE) LA REPRESENTACIÓN LEGAL PRINCIPAL DE LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UN (1) GERENTE QUE TENDRÁ UN (1) SUPLENTE QUE PODRÁ REEMPLAZAR AL PRINCIPAL EN SUS FALTAS ACCIDENTALES, TEMPORALES O ABSOLUTAS.

TANTO EL GERENTE PRINCIPAL, COMO EL SUPLENTE, SERÁN ELEGIDOS POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS CON EL QUÓRUM GENERAL AQUÍ ESTABLECIDO PARA PERÍODOS DE DOS (2) AÑOS, SIN PERJUICIO DE QUE LA MISMA ASAMBLEA PUEDA REMOVERLOS LIBREMENTE EN CUALQUIER TIEMPO. SIN EMBARGO, DURANTE EL TIEMPO QUE LA SOCIEDAD CUENTE CON UN SOLO ACCIONISTA, ESTE PODRÁ EJERCER LAS ATRIBUCIONES QUE LA LEY LES CONFIERE A LOS DIVERSOS ÓRGANOS SOCIALES, EN CUANTO SEAN COMPATIBLES, INCLUIDAS LAS DEL REPRESENTANTE LEGAL SI AL VENCIMIENTO DEL PERÍODO DE DOS (2) AÑOS LA ASAMBLEA NO DESIGNA UN NUEVO REPRESENTANTE LEGAL O SUPLENTE LOS INSCRITOS CONTINUARÁN OCUPANDO SUS CARGOS.

(REPRESENTANTE LEGAL) EL GERENTE, O SU SUPLENTE EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS SERÁ EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD PARA TODOS LOS EFECTOS.

(FUNCIONES) EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, CON SUS FACULTADES, POR LO TANTO PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES.

EN ESPECIAL EL GERENTE, TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

1. NOMBRAR Y REMOVER A LOS EMPLEADOS CUYA DESIGNACIÓN NO CORRESPONDA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.
2. REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LOS ACCIONISTAS, ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO Y JURISDICCIONAL.
3. DESIGNAR APODERADOS GENERALES Y ESPECIALES DENTRO O FUERA DEL PAÍS, SEÑALANDO LA EXTENSIÓN DE LOS RESPECTIVOS MANDATOS.
4. EJECUTAR TODOS LOS ACTOS, NEGOCIOS Y OPERACIONES QUE LA SOCIEDAD REQUIERA PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL.
5. ADQUIRIR, ENAJENAR DISPONER O GRAVAR LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES QUE CONSTITUYAN ACTIVOS FIJOS DE LA SOCIEDAD.
6. PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INVENTARIO Y UN BALANCE DE FIN DE EJERCICIO, JUNTO CON UN INFORME ESCRITO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, UN DETALLE COMPLETO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES OBTENIDAS.
7. TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE RECLAME LA CONSERVACIÓN DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD E IMPARTIR LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA COMPAÑÍA.
8. CONVOCAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO Y HACER LAS CONVOCATORIAS DEL CASO.
9. MANTENER INFORMADA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. CUMPLIR FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN Y/O REPRESENTACIÓN DE OTRAS PERSONAS JURÍDICAS, EN

MENSUALES VIGENTES

13 SOLICITAR AUTORIZACIÓN DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS PARA ADQUIRIR, ENAJENAR, DISPONER O GRAVAR LOS BIENES MUEBLES QUE CONSTITUYAN ACTIVOS FIJOS DE LA SOCIEDAD QUE EXCEDAN A UNA SUMA EQUIVALENTE EN PESOS A MIL (1.000) SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES VIGENTES

14 LAS DEMÁS SEÑALADAS POR LA LEY Y POR LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA

DOCUMENTO: ESCRITURA No. 2992 DEL 06 DE OCTUBRE DE 2008

ORIGEN: NOTARIA OCTAVA DE CALI

INSCRIPCION: 23 DE OCTUBRE DE 2008 No. 12076 DEL LIBRO IX

FUE(ON) NOMBRADO(S):

GERENTE

JASMIRA BAIZ MATUK

C.C.31263053

SUPLENTE DEL GERENTE

ENRIQUE ANTONIO BAIZ MATUK

C.C.16718123

CERTIFICA

CAPITAL AUTORIZADO: \$1,000,000,000

NUMERO DE ACCIONES: 1,000,000

VALOR NOMINAL: \$1,000

CAPITAL SUSCRITO: \$16,552,000

NUMERO DE ACCIONES: 16,552

VALOR NOMINAL: \$1,000

CAPITAL PAGADO: \$16,552,000

NUMERO DE ACCIONES: 16,552

VALOR NOMINAL: \$1,000

CERTIFICA

QUE A NOMBRE DE LA SOCIEDAD FIGURA MATRICULADO EN LA CAMARA DE COMERCIO BAJO EL NRO.751386-2 ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: PAPACENTER S.A.S.

UBICADO EN: AV 5C N NRO. 23D 04 DE CALI

FECHA MATRICULA : 23 DE OCTUBRE DE 2008

RENOVO : POR EL AÑO 2013

CERTIFICA

QUE LA SOCIEDAD EFECTUO LA RENOVACION DE SU MATRICULA MERCANTIL EL 22 DE MARZO DE 2013

CERTIFICA

QUE HACIENDA CALI FUE INFORMADO(A) EL 31 DE OCTUBRE DE 2008 DE LA APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO. 751386-2 PAPACENTER S.A.S.

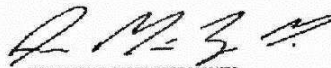
CERTIFICA

QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE CERTIFICADO.

LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE

DADO EN CALI A LOS 15 DIAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2013 HORA: 09:55:06 AM

EL SECRETARIO


ANA MARIA LENGUA BUSTAMANTE



Anexo D: RUT

		 (415)7707212469984(8020) 000001423339821 0	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV 12. Dirección seccional	
9 0 0 2 4 9 3 1 8 - 1		Impuestos de Cali	
		14. Buzón electrónico	
		5	
IDENTIFICACION			
24. Tipo de contribuyente:		25. Tipo de documento:	
Persona jurídica		1	
26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición		31. Ciudad/Municipio:	
28. País:		29. Departamento:	
31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otros nombres	
35. Razón social:			
PAPACENTER S.A.S.			
36. Nombre comercial:			
PAPACENTER S.A.S.			
37. Sigla:			
UBICACION			
38. País:		39. Departamento:	
COLOMBIA		1 6 9 Valle del Cauca	
40. Ciudad/Municipio:		7 6 Cali	
41. Dirección:		0 0 1	
AV 5 C NORTE 23 D 04 BRR VERSALLES			
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo	
ybaiz@papatel.com		44. Teléfono 1:	
8 9 3 6 3 6 8		45. Teléfono 2:	
3 1 3 6 4 9 1 3 6 9			
CLASIFICACION			
Actividad económica		Ocupación	
46. Código:		47. Fecha inicio actividad:	
8 2 2 0		2 0 1 3 0 3 2 0	
48. Código:		49. Fecha inicio actividad:	
6 1 1 0		2 0 1 3 0 3 2 0	
50. Código:		51. Código:	
1		2	
52. Número establecimientos:		1	
Responsabilidades			
53. Código:			
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18			
5 7 8 9 1 1 1 4			
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario			
14- Informante de exogena			
07- Retención en la fuente a título de renta			
08- Retención timbre nacional			
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v			
11- Ventas régimen común			
Usuarios aduaneros			
Exportadores			
54. Código:			
55. Forma			
56. Tipo			
Servicio			
1 2 3			
57. Modo			
58. CPC			
Para uso exclusivo de la DIAN			
59. Anexos: SI X NO			
60. No. de Folios: 5			
61. Fecha: 2 0 1 3 0 3 2 7			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.			
Artículo 15 Decreto 2758 del 31 de Agosto de 2004.			
Firma del solicitante:			
984. Nombre: BÓTERO GALLEGOS SEBASTIAN			
985. Cargo: Gestor I			
Fecha generación documento PDF: 26-09-2013 02:54:09PM			