



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

"LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA CERTIFICACIÓN
DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE ATENCIÓN A
CLIENTES DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL"

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

JOCELYN PATRICIA SOBRINO ZÚÑIGA

DIRECTOR DE TESINA:

MTRO. IGNACIO MARTÍNEZ CORTÉS



MÉXICO, D.F. FEBRERO 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción	1
1. La calidad en el proceso de atención a clientes en un marco de competencia mundial.	5
1.1 Las fuerzas de la globalización económica en el proceso de certificación de calidad del servicio	5
1.2 El papel de la certificación en la construcción de la estrategia global en la empresa transnacional	9
1.3 Enfoque al cliente y competitividad internacional	13
2. La importancia de la certificación internacional de los servicios al cliente y la construcción de la ventaja competitiva.	17
2.1 La certificación internacional de calidad en el servicio a clientes	17
2.2 La norma ISO9001:2000 como patrón de competencia internacional	21
2.3 La importancia del área de atención a clientes para la empresa transnacional	24
2.4 La estrategia de selección del país en la formación de la ventaja competitiva de la empresa	28
3. La calidad en la competitividad de la atención al cliente en la empresa transnacional.	33
3.1 El panorama mundial de los call centers y centros de contacto	33
3.2 Características de un centro de atención a clientes para el desempeño de un servicio internacional de calidad	39
3.3 La posición de México como sede de call centers y centros de contacto	43
3.4 La ventaja competitiva de la certificación del área de servicio al cliente de la empresa transnacional	49
Conclusiones	54
Anexos	59
Bibliografía	61

INTRODUCCION

Las relaciones internacionales en la era de la globalización se caracterizan notablemente por la expansión de la actividad económica realizada por las empresas transnacionales, quienes no solo se han convertido en los actores principales de la economía mundial, sino que han moldeado las políticas públicas de los países en torno a la apertura de los mercados a un comercio internacional libre de barreras. En el marco de la globalización económica han evolucionado las estrategias competitivas de diferenciación o de bajos costes como herramienta para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores de cualquier sector económico. El fenómeno de la globalización ha propiciado y es a su vez resultado de la aparición de un mercado de mano de obra barata internacional y de unas estructuras logísticas internacionales que han posibilitado la creación de nuevas normas de estrategia competitiva basadas fundamentalmente en la reducción de los costes de la producción. Del carácter mundial de las empresas transnacionales y la forma en que éstas se han modificado al incorporar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (denominadas TIC), éstas empresas han sido capaces de acelerar e influir en forma determinante el ritmo de consumo y el entorno competitivo, lo cual a su vez impulsa el desarrollo constante en innovaciones que permitan métodos de producción, distribución y productos más sofisticados y rentables que atraigan a más consumidores. Este fenómeno ha provocado también la aparición de nuevas necesidades entre los clientes con relación a la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

Si bien el concepto de calidad fue inicialmente aplicado a las manufacturas, el desarrollo de las filosofías de la calidad favorecieron su aplicación al sector de los servicios. Posteriormente la internacionalización de las normas de calidad a través de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), proporcionó los lineamientos en la prestación de servicios y de la cual surge la ISO9001:2000. La popularidad de la norma ha sido motivo para que cada vez más empresas soliciten la certificación, y es justamente ella la que reúne y consolida una serie de ventajas operativas y de procesos que coadyuvan a que las organizaciones mantengan o incrementen sus cuotas de mercado, prosigan con su crecimiento internacional basado en la preferencia de sus clientes por ostentar la entrega de un servicio acorde a sus necesidades además de un compromiso con la mejora continua. En resumen, una garantía de que la empresa es capaz de entregar un servicio de calidad internacional dirigido a satisfacer a sus clientes y exceder sus expectativas.

De aquí que el campo de acción de la calidad no es ya únicamente el de la producción y de materias como ingeniería industrial o administración, sino que permea hacia todas las actividades de la vida diaria. Se habla de calidad en la administración pública, calidad de la infraestructura de las ciudades, calidad de las relaciones empresariales, calidad de los servicios, etc... Y la importancia de la percepción de la calidad entre los consumidores de una economía globalizada

como la que vivimos actualmente redundando sobre todo en convertirse en la clave de la diferenciación de productos y servicios entre una empresa y otra.

Se puede decir que en el entorno económico prevaleciente en los años 70 - caracterizado por un ambiente de mercados restringidos y con la existencia de fuertes monopolios estatales- los procesos de producción los productos resultados de ellos contaban con cierta calidad, pues ésta es intrínseca tanto al proceso como al producto. Sin embargo, dicha calidad no determinaba la capacidad de expansión de un negocio, debido a que la gente no tenía posibilidades de cambiar de proveedor en caso de que sus necesidades no fueran satisfechas completamente. Se trataba por lo tanto de mercados cautivos y ello en muchos casos provocaba la ineficiencia de procesos y falta de atención hacia las necesidades los clientes. A diferencia de entonces, en nuestros días los clientes disponen de una enorme variedad de opciones antes de seleccionar un producto o servicio, y esta dinámica no sólo se manifiesta a nivel local sino también internacional. Este hecho pone en evidencia la competencia internacional tan agresiva que se percibe en la economía globalizada y es a partir de ella que aparecen nuevas estrategias empresariales con miras al mantenimiento y crecimiento de su presencia en el mercado.

De entre esas estrategias la más relevante es aquella que sitúa al cliente como centro de atención de las empresas. Guiadas por el énfasis en este enfoque, con miras a retener a los clientes actuales, el atractivo potencial de nuevos consumidores esparcidos por todo el mundo y las ventajas que ofrecen las economías de escala¹, las organizaciones de todos los sectores de la economía se dieron a la tarea de crear áreas específicas para la atención al cliente (denominadas “call centers” y “centros de contacto”) que, con el paso del tiempo y acompañadas de cada vez más herramientas tecnológicas de integración de las funciones de negocio, se han convertido en unidades de enorme popularidad en el mundo y han experimentado un *boom* en las últimas dos décadas, de manera que constituyen ya una industria en sí misma presente en cualquier parte del globo.

El fenómeno de los call centers y centros de contacto ha jugado un papel importante entre los responsables de dar un nuevo impulso a la internacionalización de los servicios, así como al desarrollo de la tecnología de la información, principalmente porque los centros de atención de las empresas transnacionales se encuentran dispersos en diversas ciudades alrededor del mundo. Su intención es la de cumplir con el objetivo de proporcionar un servicio sin importar el horario ni el lugar desde el que se comuniquen los clientes. Otros

¹ La economía de escala se define como la estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción. www.definicion.org

elementos de gran importancia que se atribuyen a los centros son: el número de empleos generados en aquellos lugares donde localizan sus operaciones, la subcontratación de servicios especializados a empresas denominadas “outsourcing”, las iniciativas gubernamentales que pugnan por el desarrollo y abaratamiento de la infraestructura para hacer de sus países lugares más atractivos para la inversión extranjera en este sector y la competencia internacional entre países, resultado de lo anterior.

Por citar un ejemplo de este fenómeno hablemos de Teletech. Esta empresa con sede en Englewood, Colorado, es reconocida como líder en servicios de terciarización para empresas que buscan establecer Call Centers. Su portafolio de “procesos empresariales”, como ellos los denominan, incluyen: gestión de clientes, procesamiento basado en transacciones, servicios de marketing de bases de datos, ventas profesionales y comercio electrónico; y atienden a clientes globales desde oficinas situadas a lo largo del Continente².

Ahora bien, de la inquietud por explicar las razones la relación que existe entre el auge de la calidad a nivel internacional y cómo se ha extendido su importancia de la rama de la manufactura y los productos hacia los servicios -y en específico de los servicios al cliente, así como la influencia de las condiciones económicas que prevalecen en el mundo actual que afectan, al mismo tiempo que son afectadas por ciertos actores internacionales (principalmente las empresas transnacionales), se desprende el presente trabajo. Se vuelve obligatorio en este sentido, conocer por qué la gran mayoría de las empresas transnacionales – sean instituciones financieras, manufactureras, de software, petroleras, eléctricas, de cómputo, etc...- cuentan con áreas de atención al cliente y, cuándo éstas operan internacionalmente, qué elementos participan en el establecimiento y operación de las mismas. Más aún, cómo interactúan dichos elementos para cubrir amplias áreas geográficas sin sacrificar el servicio y, por el contrario, construir la calidad y competitividad de la empresa.

La hipótesis de este trabajo deriva del planteamiento anterior y es justamente que la globalización económica promovida por las empresas transnacionales genera condiciones de competencia cada vez más difíciles puesto que los productos y servicios no son muy diferentes unos de otros o bien los satisfactores son equivalentes. El reto de competir y mantenerse en el mercado efectivamente ha encontrado una respuesta en la certificación de calidad en el proceso de atención a clientes, lo que se confirma a lo largo del trabajo con el hecho de que la aplicación de la norma garantiza el cumplimiento y superación de las expectativas de los clientes. Las empresas transnacionales en México encuentran en ello una ventaja competitiva frente a sus rivales que se traduce en posicionamiento en el mercado local, mayores rendimientos, clientes más leales.

En el primer capítulo se describe la relación entre la globalización y su efecto en el surgimiento de la certificación de calidad en el servicio para luego explicar las consideraciones sobre la certificación como parte de la estrategia global de la

² <http://www.teletech.com/en-US/about/worldwidelocations/>

empresa transnacional, la relación de la calidad del servicio con el surgimiento del enfoque al cliente y la incidencia de éste en el entorno de competencia internacional. El segundo capítulo empieza por analizar el tema de la certificación del servicio al cliente para dar pie a la exposición de los aspectos que conforman la norma ISO9001:2000 y las razones de que la norma se convierta en patrón de competencia internacional. Los siguientes apartados del capítulo analizan la relevancia que tiene el área de atención al cliente desde el punto de vista de la empresa transnacional, y la base de la construcción de la ventaja competitiva de la calidad en los call centers/centros de contacto. El último capítulo define las características de un área de atención a clientes competitivo dentro de los parámetros internacionales de calidad así como describe, en términos generales, la competitividad de los centros a nivel internacional con el fin de establecer un marco de referencia que permita analizar el posicionamiento de México en este sector. Concluye con la integración de los factores que sustentan la ventaja competitiva de la certificación brindando algunos ejemplos.

Finalmente se pone en evidencia que, si bien nuestro país había mantenido una posición importante en la atracción de inversión en call centers y centros de contacto, la competencia en este sector ha ido *in crescendo* y se ha focalizado en mercados cuyos atractivos principales son aquellos elementos que participan en la construcción de la calidad tales como: la capacidad de incorporar tecnologías sobre una fuerte infraestructura, el bajo costo salarial que mantienen sobre todo países asiáticos, la habilidad de encontrar en esos mercados laborales personal capacitado y abundancia de profesionales dotados de conocimiento y utilización de las herramientas tecnológicas, y el dominio de otros idiomas, todo lo cual sirve a un mercado internacional cuyos clientes se dispersan en diferentes países, diferentes horarios y diversos sectores.

1. LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES EN UN MARCO DE COMPETENCIA MUNDIAL

1.1 Las fuerzas de la globalización económica en el proceso de certificación de calidad del servicio

La globalización es un proceso que ha transformado las relaciones internacionales y ha estado fuertemente determinado por el desarrollo de la economía capitalista y el actuar de los países desarrollados junto con los organismos internacionales. En este escenario los actores principales han sido las empresas transnacionales, las cuales son consideradas actores de la Sociedad Internacional porque cumplen con los requisitos de dicha catalogación al contar con la capacidad y los recursos para influir en las decisiones que afectan de manera decisiva la estructura, funcionamiento y dinámica del entorno internacional. Su poder se fundamenta en el control de recursos financieros, tecnología y prácticas administrativas y comerciales vanguardistas³. Las relaciones entre ellas y los países en los que se localizan sus actividades han provocado una mayor interrelación e interdependencia mundial que se pone de manifiesto en la creación de tratados de libre comercio, procesos de integración económica y regional, una velocidad y aumento de los cambios tecnológicos y la competitividad internacional.

El origen del actual proceso de globalización económica tuvo sus primeras manifestaciones a principios del siglo pasado con la aparición de cambios significativos en la producción industrial siendo el más relevante el modelo fordista de producción en masa y estandarización en Estados Unidos (que consistió en la masificación de la producción a partir de la introducción de líneas de ensamble). Éste modelo fue gradualmente imitado por otros países desarrollados por las ventajas que ofrecía, entre las que se mencionan: la especialización del trabajo y de la maquinaria empleada, el aumento de la productividad de los trabajadores y la reducción de los costos de producción, lo cual dio como resultado la generación de mayores utilidades que dotaron a las empresas productoras de una capacidad de expansión que el consumo nacional no podía satisfacer.

Ante la necesidad de nuevos mercados para la realización de las mercancías, los países capitalistas desarrollados estimularon la apertura de las fronteras y la desregulación, en contra de los modelos de proteccionismo nacional que dominaron el escenario internacional hasta la década de los setenta. La expansión internacional de las empresas líderes de los países desarrollados es parte integrante del proceso de desarrollo de la economía de dichos países debido a la búsqueda de satisfacción de las características principales de la actividad empresarial: expansión de inversión, concentración de poder en manos de la empresa y crecimiento del mercado mundial⁴.

Este fenómeno fue uno de los detonantes de los procesos de regionalización e integración económica en el mundo. Al respecto, María Cristina Rosas señala

³ Zarco Ledesma Javier, "La Empresa Transnacional: un nuevo actor en la Sociedad Internacional", Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 1988, p.71.

⁴ Ibid, p. 68.

que los procesos de regionalización e integración estuvieron dirigidos a cubrir dos objetivos principales: el primero, responder a las presiones de liberalización del mercado buscando aumentar la capacidad de negociación de un estado frente a terceros u otras regiones, crecer la dimensión de sus mercados respectivos y superar insuficiencias tecnológicas, entre otros; el segundo, poder hacer frente a la competencia en el comercio mundial⁵. Estas circunstancias guiaron a la globalización a algunas de las empresas de los países involucrados en estos procesos. Los efectos se hicieron sentir en la economía mundial con el aumento de los flujos de capital por encima de la producción mundial y el intercambio de mercancías y servicios, así como la interdependencia cada vez mayor de las economías nacionales.

El mercado mundial sufrió una crisis a principios de los setenta que ocasionó que la tasa de rentabilidad de las empresas descendiera y las relaciones económicas internacionales, que hasta entonces habían estado vigentes, se modificaron. Para Enrique Palazuelos, uno de los factores que contribuyó a esta decadencia fue la crisis definitiva del sistema monetario internacional el cual hasta 1973 estuvo basado en la convertibilidad dólar-oro y que oficialmente en 1976 –en el seno del Fondo Monetario Internacional- cedió al funcionamiento de tasas de cambio flotantes, dejando que la liquidez fuera determinada por las condiciones financieras internacionales, en otras palabras, los mercados financieros serían los proveedores de la oferta monetaria internacional⁶. Las empresas transnacionales fueron responsables en gran medida de este cambio debido a que, al ser sujetos internacionales de crédito, podían obtener fondos de un país para utilizarlo en cualquier otro, lo cual afectó las reservas de divisas de los bancos y el nivel de las tasas de cambio, con la consecuente variación de balanzas de pagos y disponibilidad de crédito⁷. Otro factor fue el apogeo de los préstamos internacionales resultado del alza de los precios del petróleo que hicieron posible la colocación de dólares obtenidos por la venta de crudo de países miembros de la OPEP en bancos occidentales lo cual propició una abundancia en la demanda de créditos a bajos intereses que fue aprovechada por economías en desarrollo principalmente⁸.

El contexto recesivo de la economía mundial, aunado a la disminución de beneficios, productividad y capacidad de inversión de las empresas provocó un cambio en la estrategia. La crisis experimentada por los países capitalistas forzó reestructuraciones en la producción a través de la incorporación de innovaciones en las ramas de la electrónica e informática y dio pie a la especialización flexible, la cual sustituyó la producción en masa y se caracterizó por la posibilidad de producir bienes diferenciados a partir de la misma línea de producción. Se puso mayor énfasis en las características del producto como elemento clave de la estrategia competitiva desarrollando una amplia variedad de productos, la calidad de los mismos y la creciente capacidad para innovar en los bienes. Este cambio produjo la aparición de una mano de obra calificada capaz de asumir diferentes tareas y con conocimiento

⁵ María Cristina Rosas, “México ante los procesos de regionalización económica en el mundo”, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1996, p. 7.

⁶ Palazuelos Enrique, “La Globalización Financiera”, Ed. Síntesis, Madrid, 1998, p. 17-21.

⁷ Zarco Ledesma, Op. Cit., p.112.

⁸ Palazuelos Enrique, Op. Cit., p. 21.

de las innovaciones tecnológicas⁹. Se introdujeron las computadoras para guiar las operaciones de maquinaria de acuerdo con instrucciones programadas y fue posible la coordinación de todo el ciclo productivo localizado en diferentes zonas geográficas, a partir de un desarrollo simultáneo en las comunicaciones y los flujos de información.

Desde este momento, las empresas transnacionales (es decir, aquellas que actúan en diversos países creando entre la casa matriz y sus filiales y subsidiarias en el extranjero, canales de comunicación y flujos de conocimientos además de tener la capacidad de fabricar los mismos bienes en diferentes países o bienes intermedios para otras plantas de su propiedad o ser una combinación de ambas)¹⁰, se perfilaron como los actores principales de la globalización económica a través de la magnitud de sus operaciones, el carácter directamente internacional de sus actividades, sus relaciones corporativas de matriz-filiales¹¹ y la decisión y control de sus inversiones. Al respecto se señala que “Tan solo entre 1984 y 1987, luego de haberse triplicado, los flujos mundiales de inversión extranjera directa crecieron otro 20% en 1988 y 1989 para llegar, en términos absolutos, a la cifra de 196 mil millones de dólares. Hacia 1989 el volumen mundial acumulado de esta inversión se elevó aproximadamente a 1.5 billones de dólares”¹². De acuerdo con el *Foreign Investmen Report* de Naciones Unidas de 1990, entre los factores que han servido de estrategia de inversión para las empresas transnacionales están: la regionalización, la convergencia de tecnologías (en telecomunicaciones, microelectrónica y computación en el proceso de producción flexible), la unificación de los gustos del consumidor, la difusión de la actividad innovadora y de tecnologías estandarizadas, la proliferación de centros de producción y la expansión de la competencia del entorno doméstico al internacional¹³.

La inversión en tecnología que llevan a cabo las empresas transnacionales y que deviene en el desarrollo tecnológico en la producción y distribución (transporte, comunicaciones y servicios), así como la eficiencia y minimización de costos, han posibilitado la división del proceso de producción de tal manera que pueden fabricarse simultáneamente diferentes componentes de un producto en diversos países para ser después ensamblados en otros y finalmente vendidos en todo el planeta. En la globalización económica a la que asistimos, las empresas están ávidas de nuevas tecnologías y las promueven a partir de la producción de bienes que las incorporan. Partiendo del hecho de que existe de antemano un grupo de innovaciones esperando ser incorporado y que los cambios se suscitan a una mayor velocidad, se concluye que la demanda de estos bienes propicia nuevas innovaciones. Es imperante que las empresas transnacionales incorporen las nuevas tecnologías para ser competitivas, lo cual da como resultado un crecimiento sin precedentes de la

⁹ La innovación “...considerada en su sentido más amplio como la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejores procesos, procedimientos y productos...” Rosas., Op.Cit., p.126.

¹⁰ José Carlos Jarillo y Jon Martínez Echezarraga, “Estrategia Internacional. Más allá de la exportación”, McGraw-Hill, España, 1991, p. 126-132.

¹¹ Palazuelos, Op.Cit. p.23-24.

¹² Rosas, Op.Cit. p.33

¹³ Ibid p. 35

competencia¹⁴, acompañado del grado de homogeneización de los hábitos de consumo, como resultado de los bienes producidos a escala global.

Este desarrollo ha tenido otras consecuencias en el campo de la administración internacional de empresas industriales y de servicios que se puede ubicar en los orígenes de la agresiva competencia que los Estados Unidos experimentaron en la década de los sesenta, y que provino de Asia (léase Japón). Las empresas norteamericanas comenzaron a copiar cada más los modelos de organización de la producción de las empresas japonesas, que se convirtieron en líderes en calidad, confiabilidad y precios a partir de la incorporación de la filosofía de W. Edwards Deming sobre el Control Estadístico de la Calidad (SQC)¹⁵, a pesar de que este método aplicado a la producción inició su desarrollo a principios del siglo XX y tuvo su mayor auge precisamente en los Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial. Empero, su importancia declinó en las décadas siguientes y junto con él la importancia relativa a la calidad de los productos fue menguando, hasta la aparición del milagro japonés. A partir de este momento, que coincide con el comportamiento de los fenómenos tecnológicos descritos en el párrafo anterior, las filosofías de la administración¹⁶ aportaron múltiples conocimientos que han ido modificando la manera de actuar de las empresas, tanto industriales como de servicios, colocando el papel de la calidad en los bienes ofrecidos como una característica esencial.

De acuerdo con Miller y Krumm, calidad se puede definir como “proporcionar un producto y/o servicio que constantemente cubra las expectativas y necesidades del consumidor”¹⁷. Por su parte, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), considera que calidad es un “conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”¹⁸. Para lograr ese objetivo es necesario contar con ciertas condiciones, pero éstas pueden ir desde el producto en sí hasta las del consumidor final, pasando por como medirlas y controlarlas, como determinar qué es una no conformidad, etc... Aunado a esto, los mercados globales requieren de una eficiencia en términos de intercambio al cruzar las fronteras. Hay que recordar que hablamos de productos que se manufacturan en diferentes países del mundo para armarse en cualquier otra zona geográfica y que exigen contar con medidas que los hagan compatibles en cada etapa de su producción, de acuerdo a estándares internacionales. Es por esa razón que se habla de normalización y normas (cuya creación en el sector industrial se

¹⁴ De acuerdo con las estadísticas de la OMC, el comercio mundial de las manufacturas creció 11.3% en el periodo 1963-73, un 5.5% en la década siguiente y del 90 al 2005 solo un 6.4%, por mencionar un ejemplo. www.wto.org

¹⁵ George L. Miller y La Rue L. Krumm, “The Whats, Whys and Hows of Quality Improvement”, ASQC Quality Press, Estados Unidos, 1992, p.11

¹⁶ Las más representativas: Deming sobre la calidad, Juran y los principios de control de calidad, Crosby y el concepto de “cero defectos”, Ishikawa y los ciclos de calidad. Millar, Op. Cit., p.10-13.

¹⁷ Ibid p.3

¹⁸ Guy Laudoyer, “La Certificación ISO 9000. Un Motor para la calidad”, Editorial Continental, México, 1995, p. 48.

remonta a la década de los cuarenta en Estados Unidos, Europa y Japón¹⁹), que desde finales de la década de los ochenta y durante los noventa las normas se extendieron al sector servicios y medio ambiente a través de ISO justamente. Esas normas son las que establecen la “conformidad con los estándares” que comprueba la certificación, es decir, “la afirmación oficial y por escrito de que algo es verdadero o adecuado”²⁰.

La necesidad de los procesos de estandarización y certificación contribuyeron al desarrollo del proceso de globalización, pero también han sido su consecuencia. En suma, se realimentaron mutuamente a través de la evolución de los procesos productivos, los fenómenos de regionalización económica y el libre mercado, y finalmente la rapidez de los cambios en todos los ámbitos de la sociedad a partir de la revolución tecnológica de los años setenta. Para citar un ejemplo de su relevancia mundial, señalemos que la OMC enfatiza la importancia de la certificación a través de sus Códigos de Estandarización (TBT o Acuerdo sobre Barreras Técnicas al Comercio), los cuales obligan a sus 150 miembros –incluido nuestro país desde 1995- a asegurarse de que se cumplan las normas y estándares aprobados internacionalmente para prevenir cualquier tipo de obstáculo en el comercio internacional, por ejemplo: el Acuerdo contempla Código de Buenas Prácticas que compromete a los organismos certificadores nacionales y/o regionales a dar el mismo trato a los productos estandarizados provenientes del exterior que a los locales²¹. Otro ejemplo que da cuenta de la efervescencia de las normas y la certificación es la información obtenida de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la cual hasta el 2005 registró en 97 apartados por sector un total de 15 649 normas, y mantiene como objetivo clave para los próximos años el de facilitar el comercio global acompañado de la mejora de la calidad, seguridad, protección ambiental y del consumidor, así como el uso racional de recursos y difusión global de tecnología. Un total de 591 organizaciones internacionales trabajan de cerca con los comités y subcomités de ISO para la creación de las normas mundiales²². Esto nos brinda un panorama de la relevancia que ha adquirido el proceso en nuestros días.

1.2 El papel de la certificación en la construcción de la estrategia global en la empresa transnacional

Habiendo señalado en términos generales la importancia del papel de las empresas transnacionales en la economía global, debemos resaltar que sus procesos de gestión han atravesado por diversas etapas. En un principio el objetivo central era el aumento de la productividad y la reducción de costos. Paulatinamente, las filosofías emergentes fueron incluyendo la calidad como clave para el posicionamiento y permanencia en los mercados frente a sus competidores. Para asegurar la certeza en los clientes y consumidores de sus

¹⁹ En 1940 se funda la Asociación Americana de Estandarización en Estados Unidos, en 1944 la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Estandarización (ISA) en Europa, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) en 1946. Millar, Op. Cit., p. 9-17.

²⁰ <http://dictionary.cambridge.org>

²¹ <http://www.iso.org/iso/en/comms-markets/wto/pdf/tbt-a3.pdf>

²² <http://www.iso.org>

productos y servicios, las organizaciones se han apoyado en los órganos certificadores y el cumplimiento de normas de calidad, lo cual les brinda confianza en el mercado y agiliza el intercambio global.

Las empresas deben crear estrategias para su desempeño en los mercados. En este ámbito, una estrategia se define como la suma de posibilidades en los que un negocio debe actuar para ser competitivo en su industria. Significa planeación y ejecución de políticas a través de recursos disponibles e implica creatividad, conocimiento, estructura y dinamismo para la selección de mercados, productos e inversión con el objetivo de obtener rendimientos a corto plazo y, sobre todo, a la creación de una ventaja competitiva que le permita a la empresa que la lleva a cabo crear condiciones para alcanzar metas establecidas. Involucra también el reconocimiento de patrones en la interacción entre demanda, competencia, productos, y sus habilidades para satisfacer las necesidades de sus clientes, identificar la necesidad del cambio y su implementación²³. Otros autores definen la estrategia como “un conjunto integrado y coherente de acciones que tratan de conseguir y mantener una posición ventajosa frente a la competencia” y esa posición ventajosa que en general se denomina ventaja competitiva, como “una posición única que una organización desarrolla frente a sus competidores por medio de su modelo de despliegue de recursos y/o decisiones sobre el ámbito de su actuación”²⁴.

La competencia es una rivalidad entre dos o más sujetos relativamente equiparados. Entre empresas se traduce en la mejor alternativa que la ofrecida por las demás en el mercado. La posición competitiva de una empresa es el lugar que ocupa ésta con referencia a sus resultados presentes, fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, y depende del número de compañías existentes en el mismo sector o mercado, el poder del comprador, el poder del proveedor, la amenaza de nuevos competidores y la sustitución de productos por servicios. Para lograr una posición competitiva la empresa debe lograr una ventaja estratégica que se logra entre otras cosas a partir de una producción eficiente, contar con la propiedad de patentes, marketing, buena administración y buenas relaciones con los clientes. Pero la supervivencia a largo plazo y la expansión solo serán posibles si vienen acompañadas de la voluntad de la dirección para absorber nuevos conocimientos y proporcionar una constante renovación de la ventaja²⁵.

Para formular una estrategia, la empresa debe tomar en cuenta antes que nada que tan complejo y dinámico es su entorno, esto es, la suma de los elementos externos a la organización que influyen en su actuación y la consecución de sus objetivos y que por tanto afectan sus resultados y determinan sus características y acciones (por ejemplo, el entorno actual de globalización económica con cambios vertiginosos, agotamiento de recursos naturales, disponibilidad de tecnología de punta, mayor competencia en los mercados.

²³ Karlof Bengt, “Key business concepts. A concise guide” Routledge, London, 1993, p.55-56, 133-135.

²⁴ Grima Terre Joan-Laud y Joaquín Tena Millan, “Análisis y formulación de estrategia empresarial”, Ed. Hispano Europea S.A., España, 1984, p. 268 y 311.

²⁵ Karlof. Op. Cit. p. 55-57.

etc...)²⁶. Junto con el análisis del entorno hay que considerar la estructura del sector industrial y ello implica hablar de barreras de entrada²⁷, de número de empresas participantes en el mercado, diferenciación de producto, demanda, precio, publicidad, capacidad productiva, calidad. Pero para poder hablar de una estrategia “global” ésta debe incluir la selección de los mercados geográficos que sirve y considerar las regulaciones de comercio exterior como aranceles, cuotas y reglas sobre propiedad extranjera, diferencias de leyes entre los países en los que establece sus filiales, idioma, gustos, costumbres²⁸.

George Yip señala que para consolidar la estrategia global la empresa se debe apoyar en cinco elementos:

- La participación del mercado, que significa elegir los países en los que se va a negociar sobre la base del potencial de ingresos y utilidades que representa cada uno (aunque cabe mencionar que una empresa transnacional, tiene una ventaja inherente a su actividad y es que en un momento dado puede sacrificar los beneficios obtenidos en un país utilizando el flujo de utilidades positivo obtenido en otro en el que opera).
- Que los productos y servicios sean lo más estandarizados posible de manera que solo requieran un mínimo de adaptación a los requisitos locales con el consecuente ahorro de costos de producción. A este respecto hay que resaltar que si una empresa transnacional comparte tecnología y canales de distribución entre sus productos, bien puede ampliar su cartera sin sacrificar costos.
- La localización de actividades con base en la reducción de costos de tal manera que la cadena de valor se coloque alrededor del mundo.
- Una campaña de publicidad que se aplique a nivel internacional lo más uniformemente posible.
- Medidas competitivas que se integran de la misma manera en todos los países al mismo tiempo o sistemáticamente²⁹.

Como parte fundamental de estas medidas hay que identificar competidores actuales y potenciales (aquellos que pueden fácilmente llegar a cubrir las mismas necesidades utilizando otros medios), grupos estratégicos (compañías que comparten un comportamiento similar hacia el mercado en un mismo sector), y barreras a la movilidad, es decir, factores que impiden que una empresa se mueva de un grupo estratégico a otro, dentro del mismo sector. Todo lo anterior con miras a determinar el grado de rivalidad en cada sector y sobre qué actores centrar la atención. El objetivo de la estrategia global en este sentido lo explica Yip como “limitar al competidor en su país de origen” y se traduce en contratos de asociación o “joint ventures” y posteriores

²⁶Jarillo, Op. Cit. p. 62.

²⁷ Se define como barrera de entrada el obstáculo que representa para un nuevo competidor el ingreso a un mercado en el que las empresas con mayor participación y experiencia tienen un margen de reducción de costo unitario que les permite seguir compitiendo y obteniendo cierto porcentaje de utilidad, que no es alcanzable para los nuevos competidores puesto que implica sacrificar costos de inversión. Grima, Op. Cit., pp. 62; Jarillo, Op. Cit., p. 27.

²⁸ Yip George, “Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional”, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993, p. 7-8.

²⁹ Ibid p. 16-17.

adquisiciones de empresas competidoras, como ha sido el caso de DHL-Danzas, Bridgestone Firestone, Daimler-Chrysler y Cargill, por mencionar algunas.

El beneficio que obtienen las empresas se aprecia en la reducción de costos y especialización de su producción, repartiendo la cadena de valor en diferentes países; mayor participación en los mercados locales, es decir, eficacia competitiva, y mayor preferencia de los clientes al contar con disponibilidad de bienes, servicios y reconocimiento global que refuerza la imagen de calidad y confianza entre los consumidores. En este nivel la certificación juega un papel preponderante ya que califica a una empresa transnacional como “de acuerdo a las normas”, la hace confiable en mercados locales y extranjeros y la distingue de su competencia.

Debido a las implicaciones que tiene solicitar una Certificación a un órgano autorizado por ISO no todas las empresas lo llevan a cabo, lo que preserva los beneficios de las empresas que cuentan con ella. Estos factores los señala José Carlos Jarillo y Jon Martínez como elementos básicos de la ventaja competitiva, por su parte Grima y Tena afirman que esa ventaja debe consistir en ofrecer un producto o servicio de manera más eficiente y esto es en última instancia el objetivo de la aplicación de las normas ISO. Si bien el proceso de certificación implica asignación de recursos financieros y humanos, también favorece en buena parte el compromiso con la consecución de proyectos para mantener y mejorar continuamente, y “cuanto mayor sea el volumen de inversión comprometido por una empresa en una actividad o industria, con mayor firmeza puede preverse que tratará de mantener o mejorar su posición en la industria”³⁰.

En cuanto al intercambio comercial, con la incorporación de la certificación en el vocabulario mundial y respaldado por organizaciones internacionales de la talla de la OMC e ISO, podemos decir que para poder importar o exportar en ciertos mercados internacionales, el marco jurídico de los países exige el cumplimiento de ciertas normas técnicas, las cuales se incluyen de hecho en los capítulos de compras de gobierno. Los Tratados de Libre Comercio con nuestro país que incluyen un capítulo de compras de gobierno son: Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México- Bolivia, México- Costa Rica, México- Nicaragua, México- Colombia, México- Israel, México- Unión Europea. Los procedimientos específicos se encuentran establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas ³¹.

Estas normas técnicas evidentemente limitan la inmediata participación de ciertas empresas en el mercado local o bien la competitividad de las empresas locales frente a las transnacionales. Pero aún aquellas empresas que han logrado un posicionamiento en el mercado global siguen siendo vulnerables a la competencia y al riesgo de ver minimizadas sus ventas de no implementar

³⁰ Grima , Op.cit. pp. 260

³¹ <http://www.solucionpymes.com.mx/articulo/default.aspx?articuloId=114&pageId=Oportunidades>

estrategias que consigan mantener su presencia entre los consumidores de sus productos y servicios. De ahí la gran importancia que ha adquirido el marketing relacional, que se define como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes"³².

1.3 Enfoque al cliente y competitividad internacional

Hasta hace un par de décadas, la economía de los países era aún de carácter proteccionista por lo que los consumidores de muchos sectores estaban cautivos y se comportaban más como usuarios que como clientes, porque no tenían opción de elegir a sus proveedores de productos y/o servicios. En ese mercado cautivo de bajo riesgo competitivo no cabían los cuestionamientos acerca del servicio y mucho menos de calidad, gustos, necesidades y expectativas. El tránsito de usuarios a clientes ha sido provocado por la apertura comercial y, por consiguiente, la globalización económica. Los clientes surgen cuando las personas empiezan a disponer gradualmente de la posibilidad de elegir un proveedor, aparecen nuevos participantes en la economía y nuevos productos en el mercado. Estos elementos son constantes en la economía internacional moderna en la que además un nuevo producto dura solo el tiempo que un competidor activo tarda en imitar su propuesta de valor.

Los productos y servicios que se nos ofrecen cotidianamente en bancos, supermercados, empresas farmacéuticas, instituciones de servicio, etc. son cada vez más similares en calidad y prestaciones. Los clientes disponen como mínimo de dos posibilidades de elección adicionales a su decisión habitual (además de productos sustitutivos que competidores actuales ubican en el mercado)³³, lo cual altera sustancialmente la disponibilidad de la oferta que se compone generalmente por tres elementos: calidad del diseño o definición, que se forma por las características del bien que se ofrece; calidad de fabricación o realización del producto, que implica la utilidad, duración y funcionalidad de ese bien; y la calidad de las disposiciones asociadas al producto, es decir, los servicios complementarios de la oferta entre los que podemos mencionar: instalación, mantenimiento, ayuda en línea, reparación, etc.³⁴ La consecuencia de una oferta menos diferenciada es el aumento de la competencia y la reducción de los márgenes de utilidad. Las empresas han reaccionado a esta competencia reconociendo que lo único que les puede dar una presencia en las preferencias de sus clientes es justamente el servicio y la percepción que de él reciban sus clientes para que realicen una nueva compra o se mantengan dentro de sus carteras.

Las filosofías y metodologías de la calidad contribuyeron a reforzar esta noción que da cuenta de la importancia de la satisfacción de los clientes. El pensamiento de W. Edwards Deming sobre los procesos de mejora continua y

³² www.improven-consultores.com

³³ Javier Fernández López, "Gestionar la Confianza", Financial Times/Prentice Hall, Madrid, 2002, p.30.

³⁴ Ladouyer, Op. Cit., p. 47.

más adelante la aportación de J.M. Juran sobre calidad total extendida a toda la empresa fueron retomados por Philip Crosby quien introdujo la idea de “cero defectos” que solamente es alcanzable con un cambio en la cultura organizacional en la que todos los equipos de trabajo se sientan comprometidos con la calidad y satisfechos con su trabajo para poder entonces satisfacer a sus clientes³⁵. Otro gran expositor -Kaoru Ishikawa- reconoce que en el actual mercado de consumidores diversificado y polarizado, todas las etapas de producción y desarrollo de productos deben orientarse a los consumidores dejando a un lado el enfoque de “mercado de vendedores”. También hace hincapié en el manejo de las reclamaciones para resolver las insatisfacciones de los clientes e incluso considera que si en todo el ciclo de actividades que realiza una organización, las personas responsables de cada proceso consideran que el proceso siguiente es su cliente, escuchan atentamente sus requisitos y están dispuestos a tomar acciones serias, la empresa se tornará mucho más efectiva y logrará sus objetivos fácilmente. Su aportación en la evolución de la relación cliente-empresa es notable a partir de sus cuatro aspectos de la calidad (Calidad, Costo, Entrega y Servicio). Se refiere a ellos de la siguiente manera: “Cuando los productos van acompañados de un buen servicio posventa, tienen una calidad fiable y una buena compatibilidad y larga duración con poca dispersión, es probable que el consumidor los compre con confianza”³⁶.

Con estos antecedentes llegamos a la década de los 90 con la identificación del cliente como centro de todas las operaciones que realiza una organización y que sigue vigente hasta la fecha poniendo de manifiesto que las empresas concentran todos sus esfuerzos en la satisfacción de éste, en la entrega de valor que los clientes derivan del uso de productos y servicios, en la evaluación de servicios posventa³⁷. Por ello, consultores y escuelas de negocios han desarrollado estudios exhaustivos de análisis de comportamiento de los clientes y han aportado datos importantes en cuanto a lo que éstos requieren para continuar comprando una marca o un producto entre los que se mencionan: la percepción del servicio, la atención y seguimiento de sus quejas, la capacidad de la empresa de escuchar y atender sus necesidades, la oferta de la competencia y la novedad de productos en el mercado. Aseguran que el 91% de los clientes no volverían a tratar con una empresa si perciben que se les ha dado un mal servicio y que un 86% de ellos cambiaría de proveedor si el nuevo les asegurara un mejor servicio que el actual³⁸. Sin embargo, existen clientes que pueden estar satisfechos con un producto o servicio y aún así elegir lo mismo de otra marca, así que las empresas están implementando estrategias para ir un paso más allá: conseguir la lealtad de sus clientes.

El cliente leal se caracteriza porque repite sus compras con regularidad, recomienda los productos o servicios de la empresa a otras personas, rechaza las ofertas de la competencia y pasa por alto algún fallo ocasional en la atención que se le presta sin que eso lo lleve a cambiar de suministrador. Algunos autores señalan incluso que la lealtad de los clientes genera

³⁵ Lourdes Munch, “Calidad y Mejora Continua”, Ed. Trillas, México, 2005, p.31-52.

³⁶ Kaoru Ishikawa, “Introducción al Control de Calidad”, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1994, p. 20.

³⁷ www.improven-consultores.com

³⁸ Fernández López, Op. Cit. p.2

exclusividad (los clientes no comprarán otro producto de la competencia) además de nuevas ideas provenientes de que los clientes sugieren adaptaciones para sus cambiantes necesidades, la venta cruzada (comprarán toda la gama de productos de la misma marca), son una fuente de comunicación potencial, disminuyen su sensibilidad al precio y la empresa ahorra costos a medida que el conocimiento de las necesidades de los clientes que la organización posee crece, porque se hace mucho más sencillo responder rápidamente a las mismas y anticipar modificaciones³⁹. El cuidado en un buen servicio al cliente tiene además la ventaja de la recomendación la cual resulta muy útil a la competitividad porque dota a la empresa de una cantidad de ventas referidas sin esfuerzos de inversión significativos.

Partiendo de esa necesidad para lograr ese acercamiento interactivo con el cliente, se desarrolló el esquema de Marketing Relacional que motiva a la empresa a emplear un modelo de gestión del conocimiento de su base actual de clientes, que permita a la organización evaluar los factores que inciden en la lealtad e identificar oportunidades de negocio con miras a asegurar el incremento de la rentabilidad de la cartera de clientes de la empresa (a partir del aumento de la frecuencia de compra de cada cliente, de las ventas cruzadas que se puedan efectuar a ese cliente, las ventas referidas derivadas de las recomendaciones, etc....) Javier Fernández López dice al respecto: “Hay que saber por qué se vende más a determinados clientes, por qué algunos empleados obtienen gran éxito, por qué algunos competidores fracasan y otros triplican. En resumen, hay que conocer al cliente”⁴⁰.

Con ese propósito en mente, la filosofía derivó en una reestructura hacia el interior de las empresas, destinando un número definido de recursos humanos y de capital para desarrollar un canal de comunicación permanente con los clientes que permitiera una vinculación entre la información obtenida, los empleados y la dirección con el propósito de que la organización pudiera actuar sobre la base de los datos recopilados (lo que se conoce como ciclo de vinculación de clientes). Bajo esta premisa es que las empresas comenzaron a incorporar centros de atención telefónica, conocidos como “call centers”.

Hoy en día, los call centers son unidades de negocio que llevan a cabo un sinnúmero de actividades entre las que están: la recepción/emisión de llamadas, recepción de quejas, ayuda técnica, toma de pedidos, afiliaciones, suscripciones, renovaciones, lanzamiento de productos y/o servicios, actualización de bases de datos, promociones, gestión de cobranza, etc. Estas unidades se han multiplicado en todos los sectores de la economía. Baste decir que de las 500 empresas de Fortune 2006 no hay una sola que no despliegue un número de atención a clientes en su página corporativa de internet. Por su creciente importancia han llegado a conformar una industria en sí misma, aún cuando sus actividades giren en torno a diferentes especialidades: servicios financieros, aerolíneas, servicios bancarios, soporte tecnológico (hardware y software), servicios de salud, manufactura, telemarketing, viajes, entre otros⁴¹.

³⁹ Ibid p. 16.

⁴⁰ Ibid p. 32.

⁴¹ www.teleplaza.com/industry.cfm

De acuerdo con "Call Center Magazine" y el International Customer Management Institute (ICMI), en la actualidad existen un estimado de 18 millones de agentes telefónicos y 1.5 millones de administradores (entre gerentes, supervisores y analistas) que trabajan en call centers alrededor del mundo. Éstos fueron capaces de lograr un total de ganancias de \$22 billones de dólares en el año 2002 (y bien puede llegar a los \$25.72 billones de dólares en el 2009). Más aún, cada vez más empresas invierten en la conformación de sus centros de contacto. Tan solo en los países en desarrollo, éstos están creciendo a un ritmo de un 15% anual, mientras que en países desarrollados lo hacen al 5%. Sumadas, las empresas invierten en promedio \$485 billones de dólares anuales para mantener sus centros operativos⁴².

Por último, y dado que la oferta en todos los sectores ha alcanzado tales niveles de intensidad, las empresas están obligadas a preguntar a los clientes actuales, a los que fueron y podrían serlo, qué esperan de sus productos y servicios contra lo que obtienen de la competencia y se hace necesario que excedan continua y perceptiblemente las expectativas de los clientes, es decir, se debe asegurar la mejora continua que permita anticiparse todo el tiempo a lo que el cliente espera. Al respecto Brad Cleveland, presidente de la ICMI sostiene que "contacto tras contacto, día tras día, el centro captura información que puede literalmente transformar la inteligencia de la organización que ayuda a otros departamentos a mejorar su calidad, ampliar su investigación y desarrollo, enfocar campañas de marketing, detectar problemas potenciales legales o de publicidad, y proporcionar elementos que contribuyan a mejorar los sistemas de servicio"⁴³.

Teniendo en cuenta este enfoque es que la calidad ocupa entonces una parte importante en el crecimiento de la empresa por cuanto que es a través de ella que la empresa logrará sus objetivos de crecimiento, mantenimiento y expansión de cuotas de mercado con base en la percepción del servicio de sus clientes y sus futuras recomendaciones. Esta noción evidentemente ha implicado que las empresas transnacionales se hayan embarcado en la misión de hacer de la calidad una forma de trabajo diario, pero además de darlo a conocer a sus consumidores y hacer público su compromiso tanto con el concepto como con la consecuencia de la aplicación de la filosofía de la calidad: la mejora continua. La manera en que esto se ha logrado es a través de la solicitud de certificación a un organismo reconocido internacionalmente que es ISO y sus oficinas representantes y autorizadas para tal efecto, alrededor del mundo.

El reconocimiento mundial de la certificación de calidad ha sido consecuencia de la marcada tendencia de las organizaciones por obtenerla, y la constante publicidad que a ese respecto realizan aquellas que ya cuentan con la misma. Por ello y por los factores inherentes al proceso de certificación, los servicios de calidad o bien, la competencia por la calidad en los servicios, se ha convertido en uno de los pilares de la competitividad internacional en el ámbito empresarial de cualquier sector.

⁴² www.callcentermagazine.com

⁴³ www.callcentermagazine.com "A Global Industry... In Transition"

2. LA IMPORTANCIA DE LA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE Y LA CONSTRUCCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

2.1 La certificación internacional de calidad en el servicio a clientes

Cuando la calidad se convierte en un elemento definitorio para seleccionar un servicio de un proveedor con el que se debe interactuar constantemente, no hay duda de que cualquier organización elegiría a aquél que resultara con el puntaje más alto en cumplimiento de compromisos, confiabilidad de productos, seguridad, entrega, etc. Al trasladar los beneficios de la calidad aplicada a los servicios sucede lo mismo, aunque implica un mayor grado de dificultad. Para las empresas transnacionales el utilizar el término de calidad en unidades de servicio a clientes conlleva también la entrega de un producto intangible acorde a las expectativas de quién lo recibe.

Esta característica propia de los servicios –la intangibilidad- fue una de las razones que forzó en gran medida la labor de la certificación de la calidad en la atención a clientes. Se ha reconocido que el siglo XXI inició con una arraigada filosofía de enfoque y atención al cliente acompañada del incremento en la importancia de los servicios por encima de la comercialización de productos de tal forma que incluso las empresas que fabrican bienes tangibles incorporaron a sus actividades algún tipo de servicio orientado a sus clientes. Este fenómeno es resultado de las bases de la competencia global que se configuraron a lo largo del siglo pasado y que condicionan la posición de la empresa en el largo plazo a la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben, obligando a las empresas a comprometerse en su totalidad en satisfacer sobradamente sus expectativas. Si bien para lograrlo cada empresa ha empleado una estrategia diferente dependiendo del sector en el que se desenvuelve, su tamaño, ubicación, competencia, etc., una característica común ha sido la gestión de la calidad y su certificación con base en normas internacionales, no solo por la relevancia del concepto en el mercado global sino porque su gestión permite aplicar un método de análisis de cada una de las actividades de la empresa y sus interrelaciones, involucrando a todo el personal que labora en una organización en la consecución de acciones que tienen como objetivo lograr la calidad y entregarla a los clientes.

La certificación es el proceso por el cual una empresa se somete al dictamen de un organismo acreditado para recibir una garantía por escrito de que sus productos, procesos o servicios cumplen con los requisitos especificados en una norma⁴⁴. Se entiende como norma “una especificación técnica o documento accesible al público, creado a partir del consenso de todas las partes interesadas y aprobado por un organismo de ámbito comunitario, nacional o internacional...”⁴⁵. Cabe mencionar que el esfuerzo por establecer normas estandarizadas nace en la Europa de fines del siglo XIX en el campo de la industria de la energía eléctrica. A partir del desarrollo de inventos en ésta materia y la tendencia a producirlos en forma repetitiva con el propósito de economizar costos, enfrentar a la competencia extranjera y tener la capacidad

⁴⁴ Robert W. Peach, “The ISO 9000 Handbook”, McGraw Hill, E.U.A., 1997, p. 19.

⁴⁵ Albert Badia Jiménez, “Calidad: Enfoque ISO 9000”, Ediciones Deusto, Barcelona, 1998, p. 23.

de ofrecer garantías de uso, se acentuó la necesidad de establecer una terminología, medidas y criterios de desempeño en la industria.

Así aparecieron entre 1870 y 1900 las primeras sociedades nacionales⁴⁶ que sentaron las bases para la creación de organizaciones internacionales como la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) fundada en 1904 y que es hasta nuestros días la responsable de los estándares mundiales en las áreas de energía eléctrica y electrónica. Dos décadas después, el American Engineering Standards Committee (AESC) fue patrocinador de una conferencia que dio luz a la Asociación Internacional de Estándares (ISA) la cual, junto con el Comité Coordinador de Estándares de las Naciones Unidas (UNSCC) fundado en 1944 por Inglaterra, Estados Unidos y Canadá, fueron intentos serios por lograr la conformación de estándares mundiales en otras áreas.

Siendo pioneras en ese campo, ambas organizaciones padecían algunos defectos: ISA se limitaba a la aplicación de normas dentro del continente Europeo y la UNSCC excluía a aquellos países simpatizantes con las potencias del eje o que hubieran adoptado una posición de neutralidad en el marco de la Segunda Guerra Mundial. Por ello, al finalizar el conflicto armado, el Ing. Charles Le Maestre -reconocido como padre de la estandarización internacional- siendo Secretario General de la UNSCC, sugirió el acercamiento de los dos organismos lo cual dio pie a la creación de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en 1946, con la participación inicial de 25 países. Como punto de partida ISO tenía los siguientes objetivos: crear una organización que administrara estándares de manera democrática, no muy costosa, incluyente y que proporcionara derechos y obligaciones por igual entre sus miembros pero, sobre todo, que internacionalizara las normas locales para su posterior aplicación a nivel mundial⁴⁷.

La aportación más trascendente de ISO se sitúa a principios de la década de los 80. Las presiones por la eliminación de barreras técnicas al comercio (en gran parte ocasionadas por la conformación de un mercado común europeo que requería de la armonización, normalización y estandarización para la eliminación de efectos restrictivos)⁴⁸, la importancia creciente de la cultura de calidad en la empresa y orientación al cliente en el entorno de competencia global, fueron elementos que sentaron las bases para que ISO reuniera un Comité Técnico (ISO/TC176) en 1980 con el objetivo de crear normas a partir de la noción de que el aseguramiento de un producto de calidad continua se logra con la aplicación simultánea de dos estándares: el del producto y sus especificaciones técnicas, y el del sistema de administración de calidad. El resultado fue la publicación en 1987 de la serie de estándares de la familia ISO9000, que comprenden: ISO8402, el vocabulario; ISO9000, clarifica las relaciones entre los principales conceptos relativos a la calidad y suministra las

⁴⁶Society of Telegraph Engineers, Londres 1871; Société International des Electricien, Francia 1883; Verband Deutscher Elektrotechniker, Alemania 1893; Associazione Elettrotecnica Italiana, 1897. En el continente americano: Canadian Electrical Association, 1891 y American Institute of Electrical Engineers en 1897. <http://www.iec.ch>

⁴⁷ El acrónimo *ISO* es tomado del griego *ISOS* que significa “igual”. La selección del concepto se dirige a “uniforme” o “estándar”. <http://www.iso.org>.

⁴⁸ Albert Badia, Op. Cit., p. 48.

líneas directrices; ISO9001, ISO9002 e ISO9003 que definen cada uno un modelo típico para el aseguramiento de la calidad en las relaciones cliente-proveedor y finalmente ISO9004, que es la guía para propósitos de administración de la calidad y el sistema de calidad⁴⁹.

En el caso de los servicios, dado que la actividad está dirigida a satisfacer a los clientes, cada uno de ellos debe ser escuchado con atención pues buscará respuestas a problemas específicos que pueden o no coincidir y variar en complejidad. Ofrecer un servicio estandarizado que no cubra sus expectativas equivale a perderlos. Ante estas premisas, la estandarización a la que ISO hace referencia versa sobre los procesos que en cumplimiento con normas establecidas aseguren la calidad antes, durante y después de que los empleados entren en contacto con los clientes.

Las normas de la familia ISO9000 tienen fundamento en ocho principios de administración de la calidad que son: el “enfoque al cliente” que se traduce en comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por superar sus expectativas; el “liderazgo”, del cual depende la creación y mantenimiento de un entorno al interior de la empresa que estimule la participación de todos los empleados en el logro de los objetivos de la organización; la “participación de las personas”, ésta es la esencia de la organización y solo a partir del compromiso de éstas para con su trabajo será posible encaminar sus habilidades en beneficio de la empresa; el “enfoque en procesos” y “enfoque en sistemas de dirección”, que implican manejar las actividades como procesos e identificarlos y administrarlos, además de medir las características de servicio y desempeño de los mismos como si fueran un sistema que en conjunto contribuye a la eficacia y eficiencia del logro de objetivos que en última instancia recaen en la razón de ser de la organización: el cliente. El sexto principio se refiere a la “mejora continua”, la capacidad de la empresa para identificar áreas de oportunidad, corregirlas y mejorarlas; la “toma de decisiones”, basadas en hechos que comprende el análisis de datos e información; y último, la “relación de beneficio mutuo con los proveedores como contribuyentes en la creación de valor”⁵⁰.

De estos principios se desprende la norma ISO9001:2000 que, de acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización, (traducción libre) “especifica los requerimientos de un sistema de administración de la calidad para cualquier organización que necesite demostrar su habilidad para proporcionar consistentemente que sus productos (o servicios) cumplen con los requisitos del cliente y el marco legal y apunten a promover la satisfacción del cliente”⁵¹. Esta compuesta por cinco puntos: política de calidad, administración de calidad, sistema de calidad, control de calidad y aseguramiento de la calidad (que de hecho son comunes a ISO9001, ISO9002 e ISO9003).

⁴⁹ Guy Ladouyer, Op. Cit., p. 33.

⁵⁰ Charles A. Cianfrani y John E. West, “Guía práctica de ISO 9001 :2000 para servicios”, Panorama Editorial, México, 2004, p. 14-15.

⁵¹ “specifies requirements for a quality management system for any organization that needs to demonstrate its ability to consistently provide product (or services) that meets customer and applicable regulatory requirements and aims to enhance customer satisfaction” /www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/selection_use/selection_use.html

ISO9001:2000 tiene su punto de partida en la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos orientado a desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente. Una organización que funcione de manera eficaz tiene que identificar y gestionar numerosas actividades entre sí, que constantemente reciben elementos de entrada y que mediante la acción sobre ellos se transforman en resultados, lo que sería a groso modo un proceso. El resultado de un proceso alimenta el proceso siguiente y así consecutivamente hasta entregarse al cliente o consumidor final. Al aplicar el enfoque en procesos dentro de la organización se pueden identificar cada uno de ellos y sus interacciones permitiendo un mayor control sobre los vínculos en cada proceso tanto de manera individual como colectiva, pero más importante aún es el que una empresa comprenda y evalúe un proceso en términos que aporten valor a la organización, a la obtención de resultados de desempeño y eficacia de éste y a la mejora continua del mismo con base en mediciones objetivas⁵².

La calidad es algo planificado, esto significa que todas las actividades relacionadas con la identificación, comprensión y administración de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa conlleven a cumplir sus metas y que ante cualquier cambio de circunstancias se pueda planear con cuidado una modificación en el sistema con beneficios para la organización y los clientes. Lo que se mide se controla, y lo que se controla se mejora. Los procesos deben asegurar estos requerimientos y deben tener la capacidad de medir la satisfacción del cliente empezando por elaborar una política de calidad que brinde un marco para la revisión de los objetivos, que se relacionan con los servicios que se proporcionan a los clientes. Ahora bien, si los objetivos pueden medir resultados y desempeño impulsan la mejora continua y como señala la norma: lo que se mide, se hace⁵³. Para ello es importante comunicar claramente a todos los integrantes de la empresa los objetivos de calidad – especialmente al personal que tiene contacto con el cliente- y designar responsabilidades que posteriormente harán posible conocer, analizar y aprobar las no conformidades en los puntos de entrega del proceso.

Es importante aclarar que las normas elaboradas por ISO no tienen carácter obligatorio. Sin embargo a raíz de su publicación, cada vez son más las empresas que buscan obtener la certificación ya sea por razones de competitividad, acceso a mercados o confiabilidad ante sus clientes. Por mencionar un ejemplo, en Estados Unidos el número de empresas registradas para obtener la certificación aumentó, de 822 en 1992 a 9,430 en 1996. Por su parte Canadá pasó de 196 a 2,297 en el mismo periodo⁵⁴. De acuerdo con las estadísticas de ISO, para 1999 el total de certificaciones otorgadas a nivel mundial fue de 343,643 y en el año 2000 la cifra llegó a 408,631 (Europa participó con 220,170 y Asia con 81,919, siendo China el país que más certificaciones ha obtenido en ambos periodos)⁵⁵.

⁵² Norma Mexicana IMNC, IMNC, México, 2001, p.1

⁵³ Charles A. Cianfrani, Op. Cit., p. 43.

⁵⁴ Peach, Op. Cit., p. 4-13

⁵⁵ Estadísticas de ISO9000 solamente. www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey10thcycle.pdf

2.2 La norma ISO9001:2000 como patrón de competencia internacional

La participación de las grandes empresas transnacionales en los procesos de certificación ISO ha contribuido enormemente al auge de su aplicación como parte de los nuevos parámetros para la competencia, entre otros factores porque son ellas las que efectúan el mayor número de las transacciones internacionales de servicios en el mercado global utilizando avanzados métodos de procesamiento de datos, comunicaciones y tecnologías para exportar e importar servicios que pueden trasladarse de un lugar a otro mediante el flujo de información. Al hacerlo establecen las condiciones del mercado pues organizan su trabajo alrededor del mundo. Las empresas han sido incluso capaces de convertir servicios que antes no eran comercializables en “productos mercantiles”. En palabras de Geza Fekentekuty “es innegable que los productores manufactureros consideran sus productos como generadores de una corriente de servicios para los compradores (...), los fabricantes también han llegado a apreciar la importancia de los servicios complementarios para el nivel competitivo de sus productos”⁵⁶. La inversión en la calidad y disponibilidad para prestar servicios posventa es crucial para la competitividad mundial pues asistimos a una realidad en la que no es solo el precio sino el valor de los servicios disponibles lo que determina la rentabilidad de una firma.

El trayecto hacia la certificación obliga a las empresas a involucrar a la alta dirección a través de la concientización de los empleados, el fomento de la cultura de calidad, la revisión periódica del sistema de administración de la calidad para considerar la idoneidad, adecuación y eficacia del mismo o bien llevar a cabo las modificaciones pertinentes para el cumplimiento de la norma. Esto implica incluir reportes de retroalimentación de los clientes, los procesos y el desempeño del servicio, el estatus de las acciones preventivas y correctivas, cambios sugeridos y los resultados de las auditorias correspondientes. Los resultados de estos procesos conllevan a acciones y toma de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa en un marco de calidad y mejora continua⁵⁷ y aún más, integrar todos estos elementos en la conformación de su estrategia competitiva conociendo a fondo su mercado.

La norma establece las condiciones para la aplicación de los recursos (personas, equipo e infraestructura). Para que una empresa obtenga la certificación debe determinar y proporcionar todo lo necesario para instrumentar y mantener el sistema de administración de la calidad, pero sobre todo de aportar los instrumentos para aumentar la satisfacción del cliente y desarrollar la lealtad en ellos. Si la organización cumple con los primeros pasos a cargo de la dirección, los objetivos de calidad de la empresa se moverán en cascada a todos sus integrantes a través de la comunicación interna y constante, por lo tanto esta etapa de involucramiento será más ágil y cada empleado sabrá de qué forma contribuye la creación de valor. También se deben determinar y facilitar los espacios de trabajo y servicios asociados, equipo de proceso, y todos aquellos recursos necesarios para que las personas desarrollen sus actividades y fomenten un ambiente de trabajo acorde con el

⁵⁶ Geza Fekentekuty, “Comercio Internacional del Servicios”, Ed. Gernika, México, 1990, p. 80.

⁵⁷ Ibid., p. 41-56.

cumplimiento de los objetivos de calidad para impedir deterioro de productos o servicios, retrasos perjudiciales sobre los bienes materiales que se relacionen con el servicio que se proporciona, fuga de información confidencial propiedad de los clientes, etc.

La norma ISO9001:2000 abarca también requerimientos respecto del desarrollo, control, medición, verificación y diseño de los productos, proceso de compras y control de producción. En resumen, no deja al azar ninguna actividad que en el interior de la empresa contribuya a la generación de la propuesta de valor para los clientes. Por ello se considera a la certificación como uno de los ejes que las empresas transnacionales tienen en cuenta para afianzar su competitividad en los mercados globales, pues proporciona un marco de trabajo uniforme para el aseguramiento de la calidad que se puede usar en todo el mundo. No quiere decir por ello que las empresas se han homogeneizado, pues la competitividad internacional surge justamente del opuesto: la diferenciación y la dificultad de imitar a las empresas exitosas. Solo que la norma asegura a los clientes que la organización está comprometida con entregar productos de calidad y cumplir con los requisitos que ellos esperan, si no excederlos. Este hecho contribuye también a construir la confianza de los clientes.

La certificación es una herramienta útil a la hora de gestionar la calidad si consideramos la complejidad en que las empresas internacionales operan: mercados globales con múltiples redes de negocios entre sí localizadas en diferentes países. ISO fomenta el control y monitoreo de cada enlace y su interrelación con el resto de la empresa, facilitando la identificación de fallas en el proceso o bien de mejoras que al final reditúen en retornos de inversión y satisfacción de clientes. En otras palabras, ofrece la respuesta a la pregunta de cómo optimizar el modelo de negocios establecido por cada empresa y extraer mejoras incrementales de su programa de gestión de calidad.

Alejandro Ruelas-Gossi y Donald Sull son analistas que enfatizan el riesgo de que los ejecutivos se preocupen demasiado en la reducción de costos, escuchar al cliente, satisfacerlo, llevar a cabo prácticas de benchmarking y ocuparse de los competidores porque -dicen- esto evita que las empresas alcancen niveles competitivos y promueve que se vuelvan similares a sus competidores. Su teoría es que los clientes no desean ser satisfechos, sino sorprendidos, para evitar que cambien sus preferencias tan pronto como perciben más valor en otra parte. Estos argumentos lejos de anular la vigencia de la norma la afirman, porque el objetivo de ISO es contribuir a la gestión de la calidad y el orden dentro de la organización para que la orquestación estratégica y el alcance de competitividad -que es tan imperativo para las empresas- se enfoque en la capacidad de éstas para aprovechar consistentemente oportunidades emergentes, más rápida y eficazmente que sus rivales, satisfacer las nuevas necesidades del mercado facilitando la identificación de ellas por medio del enfoque al cliente, articular un nuevo conjunto de recursos y coordinar la variedad de nodos que coadyuvan a la entrega de un servicio (los nodos se entienden como los individuos o las

unidades de negocio que controlan recursos relevantes y los vuelven disponibles en el mercado)⁵⁸.

Las empresas certificadas han logrado mayor eficiencia, tal es el caso de TCIM, una organización dedicada al telemercado en los Estados Unidos, que fue pionera en su ramo en obtener la certificación. Para TCIM el reconocimiento se tradujo en una consistencia operativa, mayor eficacia así como identificación de áreas de mejora que favorecieron la reducción de tiempos en el ciclo productivo y aseguramiento de procesos que les obligaron a escuchar lo que el cliente necesitaba⁵⁹. Otro testimonio lo brinda Multienlace – call center con sede en Colombia- quien afirma que contar con la certificación se relaciona con la posibilidad de suministrar a los clientes mayor confianza en la calidad del servicio ofrecido por la compañía, y la seguridad de que la empresa está monitoreando permanentemente la calidad de su servicio e implementando procesos de mejora continua⁶⁰.

La relación que guardan los requerimientos de la norma con la competitividad internacional ha sido mencionada implícitamente por muchos consultores y hombres de negocios en variedad de publicaciones. Brad Cleveland - presidente de ICMI- es uno de ellos quien aconseja (traducción libre): “Asegure que su equipo gerencial las entiende completamente. Enúncielas con énfasis. Trabaje con ellas en todas sus decisiones, grandes y pequeñas (...) y asegure que estas expectativas forman parte del contexto en el cual desarrolla su estrategia de acceso a clientes. (...) En resumen, conocer a sus clientes y anticiparse a sus expectativas es esencial para desarrollar servicios efectivos de contacto con los clientes. Si, es un reto. Pero desarrollar las expectativas de los clientes representa una enorme oportunidad para que las organizaciones se diferencien entre sí en una economía global y de cambios rápidos en la que los consumidores pueden fácilmente compartir sus experiencias con otros”⁶¹. Por su parte Goetsch sostiene que “La relación entre calidad y competitividad se puede resumir como sigue: en el mercado global moderno, la calidad es la clave de la competitividad”⁶².

Entre los beneficios de su aplicación podemos mencionar antes que nada que la norma es genérica, es decir, se puede adoptar por empresas de cualquier tamaño y actividad comercial. Respecto a su implementación podemos citar la reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio, aumento de la productividad, mayor compromiso con los requisitos del cliente,

⁵⁸ Ruelas-Gossi Alejandro y Donald N. Sull, “Orquestación estratégica”, Harvard Business Review, Noviembre, 2006, p. 43-46.

⁵⁹ www.findarticles.com “TCIM services Awarded ISO 9000 Certification”

⁶⁰ www.multienlace.com.co

⁶¹ “Ensure that your management team thoroughly understands them. Post them prominently. Work considerations of them into all decisions, large and small. (...) And ensure that these expectations form the context in which you develop your customer access strategy. (...) In short, knowing your customers and anticipating their expectations is essential to developing effective customer contact services. Yes, it’s a challenge. But evolving customer expectations present an enormous opportunity for organizations to differentiate themselves in a competitive and fast-changing global economy, where customers can so readily share their experiences with others” www.callcentermagazine.com “Customer Expectations are Evolving, Worldwide”

⁶² Goetsch David L. “Introduction to Total Quality”, MacMillan Inc, E.U.A., 1996, p.71.

mejora continua. La aplicación de la norma contempla y exige para la obtención de la certificación que el conjunto de la organización, su funcionamiento y definiciones se formalicen por escrito en manuales, procedimientos, instrucciones, etc., lo cual favorece la identificación de posibles fallas en los procesos y proporciona un acervo histórico de la organización para futuros análisis. En el caso de las empresas que brindan cualquier tipo de servicio a clientes, el que documenten y actúen sobre los logros de una comprensión profunda de tecnologías, procesos y planes de los clientes les permite acceder a una fuente de conocimientos que no es fácil de adquirir, por ello estas actividades contribuyen a la creación de una ventaja competitiva sostenible⁶³.

2.3 La importancia del área de atención a clientes para la empresa transnacional

A pesar de que la gestión de la calidad se destaca actualmente como un factor importante en la contribución del éxito de las empresas, su contribución en la construcción de la ventaja competitiva radica en encaminar las acciones de las empresas a través de sus procesos, rumbo a la satisfacción del cliente y a un conocimiento profundo de él. La percepción de los deseos y expectativas del cliente, con apoyo de las áreas destinadas a la atención a clientes, adquieren mayor relevancia en una sociedad y una economía mundial que se ha caracterizado, en las últimas dos décadas, por permitir recopilar y transmitir grandes cúmulos de información a enormes velocidades y bajo costo, sin restricción temporal o espacial, capaz de almacenar una enorme cantidad de datos, pero además brindando la posibilidad de contar con herramientas para actuar sobre los datos, organizarlos y analizarlos para traducirlos en conocimiento⁶⁴.

Las personas de diferentes partes del mundo tienen acceso a una gran cantidad de ofertas, lo que les permiten saber más de los productos en el mercado a kilómetros de distancia y poder adquirirlos sin salir de su casa, utilizando únicamente su computadora y una conexión de internet. Pero no solamente los consumidores tienen la posibilidad de acumular información antes de tomar una decisión, también las empresas pueden y están obligadas a hacerlo, ya que al conocer las tendencias de los compradores pueden elaborar campañas de marketing más efectivo, anticiparse a los cambios del mercado, analizar la información de sus clientes para establecer acciones dirigidas a exceder sus expectativas y fomentar la lealtad a sus productos y marcas. En suma, lograr un aprovechamiento racional de los recursos financieros para generar un mayor retorno de inversión y crear estrategias competitivas a futuro.

⁶³ Las normas incorporan cláusulas de retroalimentación del cliente como entrada al proceso de revisión ejecutiva (cláusula 5.6.2 ISO 9001:2000), y las decisiones y acciones relativas a la mejora del servicio con relación a los requerimientos del cliente (cláusula 5.6.3 de la misma norma). A. Cianfrani, Op.Cit., p. 16.

⁶⁴ Montuschi Luisa, "La Economía Basada en el Conocimiento: Importancia del Conocimiento Tácito y del Conocimiento Codificado", p. 1, MIMEO

Bajo esta perspectiva, el área de atención a clientes, como primer contacto entre el cliente y la organización, es la clave para adquirir la información que necesita la empresa para poder llevar a cabo sus objetivos. Aunque inició como un área encargada de recibir llamadas y realizar ventas por teléfono, a partir de los años 80 adquirió mayor popularidad, sobre todo por la flexibilidad de facilitar diversos servicios a partir de la misma unidad de negocios. Así, los primeros call centers aparecieron en los Estados Unidos y durante los diez años siguientes se extendieron en Europa y el resto del mundo⁶⁵.

En su acepción más simple, un call center es una “unidad funcional dentro de la empresa diseñada para manejar volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad”⁶⁶. Ahondando un poco más en su definición, el call center es un centro cuyo objetivo es reunir ciertas funciones administrativas en una sola unidad operativa y autónoma con el propósito principal de prestar servicios personalizados a distancia al cliente por vía telefónica y que -gracias a la integración de la telefonía, la computación y las telecomunicaciones mundiales- permite registrar, desplegar y organizar la información de cada llamada desde diferentes países del mundo. El centro de contacto se deriva de la modernización de los call centers pues se encarga de la comunicación que se lleva a cabo a través de cualquier otro medio que no sea el teléfono: correo electrónico, llamadas VoIP, fax, chats, etc.⁶⁷ Una empresa puede incorporar ambas modalidades bajo el mismo techo a través de diferentes herramientas tecnológicas que permiten atender a personas ubicadas en cualquier parte del mundo, en diferentes horarios e idiomas y en lapsos ininterrumpidos. Por tal motivo es común escuchar los nombres indistintamente.

La decisión de estructurar un centro de atención a clientes usualmente la llevan a cabo grandes empresas o empresas transnacionales por dos razones principales: primera, porque requieren de un centro de atención para que se resuelvan las dudas, problemas o necesidades de sus múltiples y variados clientes locales e internacionales, resultado de sus medios para producir y distribuir bienes que se consumen en una región o bien en todo el mundo. Segunda, porque implica grandes sumas de inversión en recursos humanos, infraestructura y tecnología. La premisa de la que parte la conformación de una unidad de este tipo en una empresa transnacional es que un negocio debe proporcionar un servicio efectivo y de calidad a sus clientes, en cualquier parte del globo y en el momento en el que ellos decidan comunicarse con el centro.

La evolución de las áreas de atención a clientes y su versatilidad mundial no hubiera sido posible sin el desarrollo de la tecnología aplicada a las empresas, que se manifestaba ya desde los años 70 y cuyo ulterior uso intensificado propició una serie de innovaciones, que dieron por resultado la aparición de la

⁶⁵ <http://www.animaweb.org> “Les Centres D’Appel et les Centres de Services Partagés dans la Région Euro-Méditerranéenne”

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com> “Qué es un Call Center?”

⁶⁷ <http://searchcrm.techtarget.com> “Call Center vs. Contact Center”

tecnología de la información sustentada en la convergencia de los avances en computación (software y hardware) y telecomunicaciones (transmisiones satelitales), la utilización de la fibra óptica y el Internet, que alcanzaron la escala global en la década de los 90 gracias a la liberalización de la telefonía (1987) a nivel mundial⁶⁸ y que introdujeron en el ámbito empresarial herramientas como: ERP (Enterprise Resource Planning) que es un “software que atiende las necesidades corporativas tomando el Enfoque de Procesos de una compañía para lograr los objetivos organizacionales por medio de la integración de todas las funciones de una empresa”⁶⁹; SCM (Supply Chain Management) orientado a los costos de compras, manejo de inventarios y gastos de distribución física⁷⁰; y, CRM (Customer Relationship Management) que permite administrar la información de los clientes, desplegar datos relevantes e integrar el acervo proveniente de todos los recursos de contacto⁷¹. Estos programas son capaces de compilar los datos transmitidos por los protocolos de internet y la línea telefónica, y enlazarlos a las computadoras que utilizan diferentes sistemas operativos para luego presentarlos en pantallas con diferentes funciones que muestran la información organizada para el usuario y que se almacenan y administran de manera centralizada.

Los avances tecnológicos se difundieron a gran escala y establecieron nuevas maneras de hacer negocios utilizando las conexiones de Internet. Los países modernizaron sus líneas telefónicas sustituyendo paulatinamente los tendidos de cobre por fibra óptica⁷² que resultaron en el abaratamiento de los servicios, y se configuró la Red Telefónica Conmutada (PSTN o Public Switched Telephone Network), que es el enlace mundial de los circuitos de telefonía públicos⁷³. A partir de la telefonía integrada a la computación aparecieron otros nuevos inventos que, no siendo exclusivos a la actividad de los call centers y centros de contacto, tuvieron el propósito de simplificar y optimizar la productividad de las empresas y ser compatibles entre ellos para no obstaculizar en ningún momento el flujo de la información que se transmite.

Entre los inventos mencionados están: los equipamientos PBX (Private Business Exchange) que son centrales de servicio proporcionadas por compañías de telecomunicaciones, a través de las cuales una cierta cantidad de líneas telefónicas se agrupan en un solo número desde el cual la empresa proveedora de servicios se encarga de distribuir las llamadas entrantes por las líneas disponibles contratadas por el cliente⁷⁴; CTI (Computer Telephony Integration) que dirige los datos capturados desde el equipo telefónico en cada

⁶⁸ La desregulación de la telefonía empezó en Estados Unidos en 1984 y se aprobó en 1987; posteriormente el ejemplo fue seguido por Europa Occidental, Japón, Australia y Canadá principalmente. Johansen Robert, “Groupware: Computer Support for Business Teams”, Free Press, E.U.A., 1988, p 3-4.

⁶⁹ Torres Suárez Fabián, “Gestión Extendida de Recursos. Sistemas ERP”, Instituto de Net Economía, España, 2004, p. 18, MIMEO

⁷⁰ Ibid, p. 13.

⁷¹ <http://searchcrm.techtarget.com> “CRM”

⁷² La fibra óptica está formada por un conjunto de tiras de vidrio puro más delgadas que un cabello humano que pueden transmitir miles de bits de información como conversaciones telefónicas u otros datos, en forma de corrientes de luz extremadamente rápidas. Son más delgadas y ligeras que los cables de cobre, están libres de interferencia y son más seguras. Forester Tom, “High Tech Society”, Basil Blackwell Ltd., Reino Unido, 1987, p. 92-99.

⁷³ Ibid, p. 80-92.

⁷⁴ es.wikipedia.org

llamada de forma sincronizada hacia los empleados y por medio de un desplegado automático con la información del cliente que se está comunicando⁷⁵; Voice Response Unit (VRU) e Interactive Voice Response (IVR), cuya función es facilitar el acceso de los clientes a los servicios de la empresa a través de funciones de ayuda desde su aparato telefónico; ACD (Automated Call Distributor) para distribuir las llamadas a los agentes e indicar tiempo estimado de espera o música en espera, etc...⁷⁶; y VoIP (Voice over Internet Protocol) que transmite voz y datos a través de una señal digital que viaja por internet y que permite hacer llamadas desde una computadora a cualquier aparato telefónico local, internacional o móvil.⁷⁷

En la Sociedad de la Información –término con el que se denomina a las relaciones internacionales modernas- la importancia de contar con áreas de atención a clientes radica sobre todo en la posibilidad de mantener ese flujo constante de información y comunicación a bajo costo entre el cliente y la empresa lo que permite a ésta conocer a fondo las necesidades y preferencias de las personas, brindando la posibilidad de actuar sobre las tendencias y generar lealtad a partir de un servicio de calidad que puede anticiparse a sus deseos y expectativas. Ese acervo informativo se traduce en el conocimiento de su mercado y es lo que determina sus acciones a futuro, sus estrategias, su competitividad y finalmente sus márgenes de ganancia. En palabras de Carlos Salinas: “Conocer el mercado implica tener información del mismo, y aquella empresa que más conocimientos tenga de su mercado, más ventajas tiene frente a sus competidores. Por tanto quién más conoce más poder tiene”⁷⁸; y como señala la empresa Sistecol: “La primera instancia entre la empresa y el cliente es el call center, que se perfila como una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”⁷⁹.

Otro beneficio es que los centros, tal como sucedió en la industria manufacturera con la producción flexible, pueden prestar diferentes servicios con mínimas modificaciones en la operación, lo que se traduce en reducción de costos a partir de un solo punto de contacto, facilidad en la gestión a distancia y maximización de recursos. Por otro lado, la localización de su operación fuera de las fronteras del país sede a países más rentables en términos de inversión, y la posibilidad de subcontratar en todo caso el servicio a empresas locales (outsourcing) que se dedican íntegramente a desarrollar diversas prácticas del centro de contacto y call center (redituando en ahorros que han provocado una tendencia offshoring -reubicación a zonas de bajos salarios- considerando que el costo de la fuerza de trabajo representa en promedio 60% del total)⁸⁰, genera ahorros sin sacrificar en ningún momento el servicio, la conectividad y el flujo de información hacia la organización.

Aunque invertir en un centro de contacto/call center representa un costo de aproximadamente 5.2 millones de dólares (considerando una capacidad de 250

⁷⁵ <http://www.compasstech.com.mx>

⁷⁶ www.callcenters.net

⁷⁷ www.fcc.gov (VoIP FAQ's)

⁷⁸ Salinas Santano Carlos M. “Internet, Tecnología y Sociedad”, p. 5., MIMEO

⁷⁹ www.sta.sistecol.com

⁸⁰ <http://confines.mty.itesm.mx> “Los Call Centers y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI”

personas)⁸¹, son muchas las empresas transnacionales que se han involucrado en este proceso, y es que de esta manera no solo han logrado cubrir las necesidades de sus clientes en todo el mundo a partir de unos cuantos centros regionales que generan buenos resultados de ROI (Retorno de Inversión)⁸², sino que al mismo tiempo han expandido una vez más su dominio en el mercado global a partir de la internacionalización de los servicios que prestan; creando a la par una ventaja competitiva de difícil imitación y añadiendo al mercado una industria que se ha convertido en uno de los principales focos de atención en diversos países por la vitalidad de su crecimiento, la atracción de inversión y desarrollo tecnológico.

En este contexto, las naciones compiten por promover en el exterior las ventajas de invertir en sus países respectivos, así como lleva a cabo iniciativas educativas para capacitar a sus ciudadanos en el aprendizaje de idiomas y estudios universitarios, e implementan estrategias de abaratamiento del uso de infraestructura de telecomunicaciones y creación de parques tecnológicos industriales o tecnópolis –como las describe Jaime Sobrino- que son sitios donde convergen varias actividades, funciones y flujos para favorecer el cambio tecnológico acelerado (usualmente financiado por el gobierno y corporaciones del sector de la Tecnología de la Información, y generalmente asociados a un centro universitario)⁸³.

2.4 La estrategia de selección del país en la formación de la ventaja competitiva de la empresa

La diseminación de los centros de atención a clientes ha dado como resultado que aumente el número de ciudades que pugnan por atraer las inversiones de esta industria a sus territorios. Esto explica el que en los últimos siete años se haya desatado una fuerte competencia entre ciudades y en especial entre aquellas pertenecientes a países en vías de desarrollo y de desarrollo medio. Por ello, es necesario analizar las capacidades de los países y sus ciudades para competir en un mundo globalizado, tomando como marco de referencia los profundos cambios económicos y reacomodos territoriales que se advierten en las grandes ciudades de todos los continentes en la última década. La gestión y el servicio de la mayor parte del sistema económico global se realizan dentro de una red de ciudades “globales” o poseedoras de funciones globales, de manera que se advierten lugares estratégicos con gran concentración de recursos y redes que los vinculan con otros sitios importantes, es decir, un número creciente de ciudades desempeña un importante papel al enlazar directamente sus economías nacionales con los circuitos económicos internacionales en todo el mundo. La aparición de estas ciudades “globales” ha contribuido a un reposicionamiento de las ciudades, tanto nacional como internacionalmente⁸⁴.

⁸¹ Diane Farrell, “Offshoring Más Inteligente”, Harvard Business Review, Junio 2006, p. 72.

⁸² Es el caso de Hewlett Packard que con solo ocho centros regionales atiende su demanda a nivel mundial. www.consultoras.org “HP Amplía Operaciones de Call Center”

⁸³ Jaime Sobrino, “Competitividad de las ciudades en México”, COLMEX, México, 2003, p. 68.

⁸⁴ Carlos Arce Macías, et. al. “Ciudades del siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?”, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, 2005, p. 6.

Como consecuencia, los diferentes gobiernos nacionales interesados en participar de esta dinámica se han dado a la tarea de crear ambientes institucionales y legales que contribuyan a esta geografía mundial dentro de sus fronteras, pues así como existe una pronunciada orientación a los mercados mundiales en las ciudades globales, también son éstas las que atraen constantemente a la inversión extranjera. Ejemplos de ciudades globales son: Buenos Aires, Ciudad de México, Londres, Los Angeles, Mumbai (antes Bombai, India), Nueva York, París, Sao Paulo, Shangai y Tokio⁸⁵. Pero de éstas, únicamente cuatro (Buenos Aires, México, Mumbai y Sao Paulo), ocupan la atención de la industria de los call centers y es que si bien las ciudades mencionadas son competitivas internacionalmente, tienen además atractivos potenciales para el sector.

Existen ventajas competitivas por país, que tradicionalmente se han dividido en dos categorías: estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica; y dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, redes de ciudades. Las primeras corresponden a la localización y concentración geográfica, la disponibilidad de infraestructura (suelo, edificios de oficinas, sistemas de comunicación y transporte). Las segundas se basan en: recursos humanos calificados, existencia de universidades, centros de investigación y culturales, costo de la fuerza de trabajo, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, cooperación interempresarial, apoyo gubernamental para el desarrollo económico, entorno institucional propicio, carga regulatoria, redes de cooperación entre ciudad y gobierno⁸⁶.

Se habla de competitividad de un territorio cuando éste reúne, entre sus ventajas, factores que le permiten: participar en el mercado nacional, regional e internacional de bienes y servicios; incrementar el ingreso real y el bienestar social de los ciudadanos; promover el desarrollo sustentable y promover la cohesión social combatiendo la exclusión⁸⁷. Otra perspectiva la brinda el World Competitiveness Center, quién determina la competitividad con base en: el desempeño económico (economía doméstica, comercio internacional, inversión extranjera, empleo y precios), la eficiencia gubernamental (finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación empresarial y leyes de la sociedad), la eficiencia en los negocios (productividad, mercado laboral, finanzas, prácticas administrativas, actitudes y valores) y la infraestructura (infraestructura básica, tecnológica, científica, de salud, de medio ambiente y educativa)⁸⁸.

Las ventajas competitivas que ofrece un país se basan en la oferta del entorno propicio para el desarrollo de las actividades económicas y, como en todos los negocios, recaen en el rendimiento y dominancia económica que permiten a una organización, de la diversidad de entornos culturales, la multiplicidad de actores y la intensidad de la competencia. De acuerdo con Agustín

⁸⁵ www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/default.shtm

⁸⁶ Carlos Arce, Op. Cit., p. 109.

⁸⁷ Ibid, p. 108

⁸⁸ www.imd.ch/research/centers/wcc/competitiveness_fundamentals.cfm ver cuadro 1.

Monteverde, la capacidad de un país para albergar imágenes de marca, de producto, de compañía no hace más que potenciar la importancia de él en la competitividad mundial y “una nación debe demostrar grados de compatibilización que impliquen ventajas competitivas, es decir, ventajas en lo operativo (eficiencia) y en lo simbólico (efectividad) sobre los competidores”⁸⁹.

Cuadro 1. VENTAJAS COMPETITIVAS LOCALES

	● Muy competitivo			/ Medio				○ Nada	
	India	Israel	Rusia	Irlanda	Canadá	China	Filipinas	Europa del Este	América Latina
Apoyo gubernamental	●	/	○	●	/	/	/	○	○
Recursos humanos	●	/	●	○	/	/	/	/	/
Infraestructura	/	●	○	●	●	/	●	○	○
Sistema educativo	●	●	●	●	●	●	/	/	/
Ventaja en costes	●	○	●	○	/	●	●	/	/
Calidad	●	●	/	/	●	○	/	/	○
Competitividad cultural	/	/	/	●	●	○	●	/	/
Domino del inglés	●	●	○	●	●	○	●	/	/
Estabilidad socio-política	●	/	○	●	●	○	/	○	○

FUENTE: www.fundacionauna.org “La India: el elefante de la industria del software”

Desde el punto de vista de Michael Porter, la competitividad de las naciones debe representar una ventaja para las empresas que se instalan en ella. Por tanto, él destaca los siguientes elementos: la disponibilidad de mano de obra especializada o infraestructura necesaria, la naturaleza de la demanda de los productos y servicios, la presencia o ausencia de sectores proveedores o afines que sean internacionalmente competitivos, y por último las condiciones vigentes en cuanto a la creación, organización y gestión de las compañías así como su rivalidad doméstica⁹⁰. Además señala que una organización tendrá que evaluar tanto las calificaciones y coste del personal como la accesibilidad y costo de la renta de la tierra y otros recursos materiales, la localización respecto a otros centros de negocio, clientes y proveedores, los costos del transporte, la facilidad de los intercambios culturales, la zona horaria respecto a otras naciones, los recursos de conocimiento (dotación de conocimientos científicos, técnicos y número de fuentes: universidades, organismos estatales, institutos de investigación, documentos, etc.), los recursos de capital y la infraestructura, así como tener la capacidad de diseñar el dónde y cómo desplegarlos⁹¹.

El Anexo 1 muestra la escala de competitividad mundial (2006) de acuerdo con lo que señala el World Competitiveness Center. Es preciso señalar de nueva cuenta, que el orden en que aparecen algunos países será diferente desde el punto de vista de la competitividad en la industria de los call centers, como se verá en el siguiente capítulo. Esto se debe a que las empresas transnacionales con miras a la instalación de un call center/ centro de contacto requieren

⁸⁹ Agustín Monteverde, “Estrategias para la competitividad internacional”, Ed. Macchi, Argentina, 1992, p. 33.

⁹⁰ Michael Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Ed. Vergara, Argentina, 1991, p. 109.

⁹¹ Ibid p. 110- 133.

condiciones específicas en los territorios elegibles, pero no significa que ignoren los factores citados.

De ellos se resalta que para elegir la ubicación de los centros de atención a clientes, se deben tomar en cuenta sobre todo: los costos, la disponibilidad de habilidades, el entorno, el potencial de mercado, el perfil de riesgo y la calidad de la infraestructura en el lugar en dónde piensa ubicarlo. En referencia a los costos el más importante es el de los salarios del país de destino, seguido por los costos unitarios para redes de telecomunicaciones, acceso a internet y electricidad, el inmobiliario, los impuestos. La segunda categoría versa sobre el tamaño de la fuerza laboral con capacidades requeridas, el tamaño del sector local que provee servicios de tecnología de información y otras funciones de negocios. El entorno considera el apoyo gubernamental como políticas sobre inversión extranjera, leyes laborales, carga burocrática y regulatoria pero también el entorno de negocios, es decir, compatibilidad con la ética y cultura de la empresa. Importante también es el entorno social (calidad de vida, tasa de criminalidad, etc.) y la accesibilidad en tiempos de traslado, frecuencia de vuelos, zona horaria. Finalmente existen indicadores que ayudan a determinar el potencial del mercado, como el PIB y su tasa de crecimiento, el acceso a mercados cercanos, etc.⁹²

Por lo que toca al riesgo, la empresa habrá de evaluar si la ciudad de destino enfrenta eventos disruptivos, cuál es el nivel de seguridad, el riesgo regulatorio (como estabilidad, neutralidad y eficiencia del marco legal), crecimiento de la inflación, fluctuación monetaria y movimiento de capitales, junto con la solidez del régimen de protección de datos y propiedad intelectual. No menos importante es el que el país debe ofrecer una robusta infraestructura para mantener la calidad y conectividad en telecomunicaciones (puesto que las comunicaciones con el cliente se realizan 100% a través de algún medio de comunicación telefónico o electrónico), confiabilidad del suministro eléctrico, y ubicación cercana a comunidades importantes, o bien tenga acceso a servicios de transporte eficientes⁹³.

Aunque la infraestructura tecnológica de un país ocupa un lugar secundario frente al costo de la mano de obra, es determinante en muchos casos y, como señala Prudencio Mochi, “Uno de los componentes más significativos de la globalización es la vinculación de los cambios en las formas de organización de la sociedad, la economía y la cultura relacionada con el cambio en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que desembocaron en la revolución tecnológica y su influencia en todos los ámbitos de nuestra sociedad”⁹⁴. A tal grado la tecnología ha sido la encargada de transformar a las ciudades en entidades económicas de gran escala y dar un matiz de complejidad a las transacciones que de ellas se derivan, lo cual alimenta el crecimiento de las funciones de alto nivel de las sedes centrales de las multinacionales y los servicios corporativos avanzados. De hecho, como resultado de las nuevas tecnologías de transmisión inmediata, no son solo las

⁹² Farrell, Op. Cit., p. 74

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Karla Valverde Viesca y Alejandra Salas-Porras, “El Desarrollo –diversas perspectivas- en las Ciencias, las Instituciones, la Cultura y la Sociedad Civil”, Ed. Gernika, México, 2005, p. 379.

ciudades capitales las únicas ciudades globales, pues éstas pueden llegar a estar distantes de los centros. Se trata de aquellas ciudades que albergan filiales multinacionales con una intensa actividad de negocios (mercados financieros, la comercialización de servicios y las inversiones), articuladas a través de rutas cibernéticas o carreteras digitales⁹⁵.

Como se verá más adelante, existen muchos call centers y centros de contacto dispersos a lo largo de un vasto territorio en un mismo país y éstos están localizados en ciudades que sobre todo cuentan con la infraestructura necesaria para mantener un vínculo con sus contrapartes en el resto del mundo. Es por ello que gran parte de la competitividad se cifra en el desarrollo tecnológico y muchos investigadores han reconocido esta importancia. El mismo Porter se refiere a la base tecnológica (principios científicos y tecnológicos incorporados en los equipos productivos en los procesos de producción) como un elemento básico en la competitividad de las naciones, la cual guarda una estrecha relación con la productividad de las mismas: “la competitividad no se hereda sino se crea y está en función, como primer elemento, de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en incremento de la productividad”⁹⁶.

La elegibilidad de una nación para llevar a cabo operaciones de las empresas transnacionales es hoy, más que nunca, una razón primordial para su selección, puesto que éstas empresas aplican estrategias de base global (utilizan una visión universal del negocio, la empresa y sus competidores, coordinando recursos, movimientos y ventajas de operar internacionalmente) porque persiguen el dominio de segmentos globales, más que la atención y adaptación a requerimientos de segmentos locales. Ya que su competencia también es global, la posición competitiva de una empresa está fuertemente afectada por la posición competitiva global en general, lo cual supone una imagen empresarial mundial⁹⁷ que no puede verse mermada en ninguna filial, puesto que un desempeño pobre en cualquiera de ellas terminaría dañando el total de la organización.

Con esto en mente, el capítulo siguiente expone los elementos que interactúan en la construcción de la competitividad en las áreas de atención a clientes teniendo en cuenta la orquestación entre ellos y su desempeño efectivo en el ámbito internacional, así como los factores preponderantes que han determinado y caracterizado las ubicaciones más favorables -competitivamente hablando- de dichas unidades de negocio. Aunque los países participantes en este sector tienen variadas diferencias entre sí, existe una tendencia a igualar condiciones con el objetivo de atraer mayores flujos de inversión de esta industria, en los próximos años. Parte fundamental de la exposición es la relación que guardan los elementos propios de la estructuración de un call center y centro de contacto, en el logro del mantenimiento de un servicio de calidad reconocido internacionalmente, que contribuya por sí mismo a crear una ventaja competitiva para la empresa a largo plazo.

⁹⁵ Monteverde, Op. Cit., p. 23-38.

⁹⁶ Sobrino, Op. Cit., p. 99.

⁹⁷ Monteverde, Op. Cit., p. 79.

3. LA CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL

3.1 El panorama mundial de los call centers y centros de contacto

La necesidad de responder a la interrogante de cómo prestar un mejor servicio al cliente y generar la lealtad en un mercado más competitivo, con clientes geográficamente dispersos para quienes la calidad del servicio y no solo de los productos puede convertirse en la clave de la diferenciación, fue uno de los motores para la conformación del call center y el centro de contacto. Sin embargo, el avance en tecnología propició un método de organización que ha incorporado hasta la fecha todas las innovaciones posibles brindándole a las empresas la posibilidad de administrar los centros de manera similar a cómo lo hacen en la industria de la manufactura: repartiéndolos en todo el mundo de acuerdo con las capacidades de cada ubicación para reducir costos sin perder el enlace entre las operaciones y mantener una fuente activa de información. Éste último factor, a diferencia del primero, ha sido el motor del éxito de esta actividad y lo que ha impulsado el crecimiento del sector en el nuevo milenio.

Los call centers no han dejado de crecer en los últimos siete años en todos los continentes: en número de agentes, en diversidad de servicios, en número de centros. Este aumento de la actividad se ha visto favorecido por la presencia de compañías prestadoras de servicios conocidas en el medio como Business Processing Outsourcers (BPO), que desde hace una década se especializan en desarrollar las diversas prácticas del call center y que además liberan a la empresa de los costos relacionados con la contratación de los agentes, el entrenamiento, la motivación de los empleados y la prestación de un servicio de calidad⁹⁸. La multiplicación de éstas empresas se dio primero en terreno europeo, absorbiendo los call centers de empresas como Accenture, PWC, IBM Global Services, etc., que a principios de la década de los 90 se situaban en ciudades bien equipadas en instalaciones, personal capacitado y costos (Londres y Dublín). Con el sucesivo crecimiento del sector aparecieron Glasgow, Manchester, Maastricht, Barcelona, Copenhague, Rotterdam, Budapest, Berlín, Lisboa, Madrid y otros⁹⁹.

Desde principios de este siglo y sobre todo entre 2003 y 2004, las empresas comenzaron a marcar una nueva tendencia en el mercado: la reubicación de los centros hacia economías de bajos salarios. Ante este fenómeno nos encontramos que el escenario internacional de servicios al cliente está dominado actualmente por la competencia entre naciones en desarrollo por hacer de sus geografías respectivas los sitios idóneos para las inversiones, quienes están llevando a cabo acciones que resalten sus ventajas comparativas para atraer y retener las operaciones de los centros en sus territorios: Europa Oriental cuenta con una buena infraestructura en telecomunicaciones que está reduciendo las tarifas telefónicas y dispone de un

⁹⁸ confines.mty.itesm.mx. “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”.

⁹⁹ www.animaweb.org “Les Centres D’Appel et les Centres de Services Partagés dans la Région Euro-Méditerranéenne”

amplio número de profesionistas multilingües en idiomas como inglés, francés, alemán, italiano, etc...¹⁰⁰; América Latina y el Caribe, la región bilingüe más apta para atender el mercado hispano de los Estados Unidos¹⁰¹; y África su compatibilidad con usos horarios de Europa y su población multilingüe también en idiomas europeos¹⁰².

Si bien son notables los esfuerzos de las naciones por obtener mayores corrientes de inversión en call centers y centros de contacto, hoy en día es Asia -con la India, China y Filipinas a la cabeza- la región predominante en el sector. Incluso los call centers en todo el mundo han observado como gradualmente se trasladan sus operaciones hacia ese continente y hay que señalar que desde hace tres años esa tendencia de reubicación ha preocupado a los ciudadanos de otrora países sedes, que están viendo esfumarse sus trabajos y que en respuesta están implementado estrategias de competitividad más orientadas a la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente. La misma India ha identificado el riesgo frente a sus competidores regionales, como señala la fundación AUNA: “la estrategia de la India es clara: impulsar la calidad para contrarrestar la competencia de países como China que pueden ofrecer costes similares”¹⁰³. Y es que así como las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento, igual lo hacen las naciones.

Lo que ha hecho de India, China y Filipinas un nicho de mercado importante para los call centres, ha sido sobre todo el bajo costo salarial sustentado en un gran número de habitantes –que es el caso de las dos primeras- de entre los cuales se cuentan muchos profesionistas de alto nivel que conocen las tecnologías de la información y que dominan varios idiomas. Aunque las empresas transnacionales se han topado con obstáculos en la infraestructura, los costos operativos anuales en comparación con otros lugares siguen siendo los más rentables, los países mencionados han llevado a cabo estrategias de acuerdo a sus políticas gubernamentales, con miras a fortalecer el sector de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, y por ende su competitividad y la de las empresas.

El gobierno de la India ha demostrado una tendencia a la liberalización llevando a cabo reformas tendientes a la eliminación de trámites para el intercambio comercial y la inversión extranjera; ha incrementado el porcentaje de participación de capital y reducido las obligaciones tributarias. Desde el año 2000 y hasta el 2002 liberó el sector de las telecomunicaciones a la competencia internacional con el consecuente aumento de demanda de servicios telefónicos en todo el país y la reducción de costos por llamada, la instalación de tendidos submarinos (cables que comunican con los Estados Unidos, Europa y el Lejano Oriente)¹⁰⁴ y servicios de banda ancha de satélites extranjeros y ruteadores internacionales, que permite a las empresas

¹⁰⁰ www.worldwidecallcenters.com

¹⁰¹ www.researchandmarkets.com “ Central America Call Center Report 2007: A Bilingual Niche”

¹⁰² www.callcentre.co.uk “Cape Town Named Call Centre Capital of Southern Africa”.

¹⁰³ www.fundacionauna.org “La India: el elefante de la industria del software”, p. 3.

¹⁰⁴ www.technopark.org “IT Policy”, p. 11.

extranjerías implementar sus propias redes de telecomunicaciones (voz y datos).

Más recientemente el gobierno ha promovido la inversión en la industria de la información dedicada a la integración de la telefonía y la computación, desarrollo de software, mercados de telefonía móvil y larga distancia, así como la creación y consolidación de parques tecnológicos¹⁰⁵ con las mejores instalaciones y prácticas de negocio a nivel mundial, por medio de rentas preferenciales, financiamiento y joint-ventures. Gracias a la disponibilidad de tecnología vanguardista y la importancia de los call centres en la economía de la India como promotores de empleo, la mayoría de los centros cuentan con equipo de 3ª y 4ª generación. Hasta el año 2003 un 62% de ellos daba servicio internacional hacia Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá, Singapur y Malasia, principalmente en inglés¹⁰⁶. Hasta este año sólo 25 empresas transnacionales tienen centros de contacto y call centres propios, pero 776 empresas de outsourcing operan centros de atención al cliente en el país¹⁰⁷. El significativo aumento de call centres en el país deja en claro que existe un potencial de inflación de los salarios, pero también que aún y si estos se dispararan quedaría todavía una brecha de 40% en 20 años¹⁰⁸, en comparación con otras ubicaciones y aún más, dicha inflación se vería parcialmente anulada por la disminución de costos en telecomunicaciones, infraestructura y beneficios de economía de escala¹⁰⁹.

El caso de China es opuesto al anterior en el sentido de que el desarrollo en telecomunicaciones ha estado completamente en manos del gobierno, sin intervención extranjera y en una década (1990- 2000) logró colocar al sector a la vanguardia de la tecnología. El propósito del gobierno ahora es construir la infraestructura de la información (transmisión de banda ancha, Internet de alta velocidad, mejorar el nivel de servicio de las redes existentes). Cabe mencionar que a pesar de su inmersión en la política de apertura comercial (1979) y su incorporación a la Organización Mundial de Comercio (2001), hasta la fecha las actividades de negocios todavía están sujetas a una pesada reglamentación que incluye la aprobación del gobierno para cualquier inversión que se desee destinar al país, así como limitaciones para empresas extranjeras en una variedad de sectores incluido el de las telecomunicaciones. Probablemente por la limitada competencia, todavía en 2003 la mayoría de los centros no había trascendido de la 2ª a la 3ª generación en tecnología; por lo tanto, el servicio se enfocaba a llamadas de entrada y salida (68%) y solo un pequeño porcentaje de contactos se realizaba por otros medios electrónicos (7%). El 20% de los centros brinda servicio internacional hacia: Hong Kong, Singapur, Malasia, Australia, Estados Unidos y Taiwán en tres idiomas: inglés, mandarín y cantonés¹¹⁰.

¹⁰⁵ 41 parques tecnológicos hasta noviembre 2005 entre los que destacan Bangalore, Noida, Chennai, Hyderabad, Mumbai, Pune y Kulkata. www.fundacionauna.org Op. Cit. p. 1.

¹⁰⁶ www.callcentres.net "India Call Centre Industry Benchmark Study 2003"

¹⁰⁷ www.bpoindia.org

¹⁰⁸ Farrell, Op. Cit., p. 79.

¹⁰⁹ <http://listserv.ictnet.es/cgi-bin/wa?A2=ind0606&L=outsourcing&P=675>

¹¹⁰ www.callcentres.net "China Call Centre Industry Benchmark Study 2003".

A diferencia de los dos países anteriores, Filipinas –que ocupa el segundo lugar en costos salariales después de la India- no tiene una cantidad significativa de habitantes ni de población con habilidades profesionales pero sigue siendo rentable en términos operativos. En la última década, el gobierno filipino ha buscado consolidar la estabilidad económica y social, la liberalización de su mercado y la creación de medidas para atraer a la inversión extranjera entre las que se encuentran la exención de pagos de impuestos, la creación de Zonas Económicas Especiales y Estados Industriales. Existían restricciones a la participación de capital extranjero por mandato constitucional en los sectores de la telefonía y las comunicaciones, mismas que la Comisión de Telecomunicaciones estaba intentando subsanar por medio de la reducción de tarifas y costos. Hasta 2003 más de la mitad de los centros de contacto se especializaban en hacer y recibir llamadas debido a que la mayoría de ellos utilizaban tecnología de 1ª generación y solo el 30% ofrecía servicios internacionales dirigidos principalmente hacia los Estados Unidos, Malasia, Australia, Singapur, Hong Kong, Nueva Zelanda y China¹¹¹.

Expuestas las características de los tres grandes rivales, veremos a continuación las perspectivas que ofrece el resto del mundo para la expansión de los call centers. Se dice que el segundo lugar en importancia para esta industria lo comparten los países de la región Euro-Mediterránea (denominada MEDA), y América Latina, básicamente porque son atractivos para dos actores distintos: Europa y Estados Unidos respectivamente. La región MEDA está compuesta por: Argelia, Chipre, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Malta, Marruecos, Palestina, Siria, Túnez y Turquía. Ésta región está apoyada por un programa en conjunto con la Unión Europea¹¹², cuyo objetivo es brindar recursos financieros y asistencia técnica para contribuir a la implementación de reformas económicas dirigidas a la transición hacia el libre comercio, desarrollo del sector privado y mantenimiento de un equilibrio socio-económico, y promete mucho en el futuro si consideramos que su patrocinadora (UE) fue hasta 2004 la responsable del 67% del total de los proyectos de centros de atención a clientes a nivel global¹¹³.

La oportunidad de inversión desde el viejo continente se dirigirá hacia aquellos países que reúnan los requisitos de: contar con profesionales capacitados, bajos costos salariales, mayores capacidades lingüísticas, marco legal favorable (apertura de mercado) e infraestructura moderna. Por ahora solo Marruecos se haya en tal posición, con la presencia de empresas outsourcing (Atento, Webhelp, Sitel, Teletech y Clientlogic) contratadas por empresas como Telefónica, AOL, Fedex, Yves Rocher, etc. Este año se espera que el sector alcance los 20,000 empleos gracias a la continua tendencia de reubicación desde Europa Central, la disponibilidad de jóvenes profesionistas, menores costos salariales en comparación con Europa y la presencia de corporaciones mundiales de telecomunicaciones y tecnología¹¹⁴. En este aspecto el país ha llevado a cabo procedimientos similares a los que describimos en la India: libre

¹¹¹ www.callcentres.net “The Philippines Call Centre Industry Benchmark Study 2003”.

¹¹² http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/meda.htm

¹¹³ www.animaweb.org “Les Centres D’Appel et les Centres de Services Partagés dans la Région Euro-Méditerranéenne”

¹¹⁴ Ibid.

mercado en el sector de telecomunicaciones, incentivos para la inversión extranjera y parques tecnológicos de soporte a la infraestructura.

Solo hasta este año Marruecos se ha visto igualado por Sudáfrica que –aunque no pertenece a la región MEDA- ha crecido significativamente desde 2003 a la fecha, atrayendo un 75% de inversión offshore en call centers y que alberga operaciones de firmas como Lufthansa, Barclays, Shell y Budget Insurance¹¹⁵. El resto de los países permanecen como opciones potenciales que ya empiezan a ofrecer incentivos superiores para atraer la inversión extranjera, pero en donde el sector es aún pequeño y el gobierno está en vías de modernizar su infraestructura y adecuar el marco legal en ésta y otras materias (como la reglamentación laboral), para volverse más competitivos.

Por su parte, Latinoamérica resulta atractiva para los negocios que requieren personal bilingüe, sobre todo considerando el creciente mercado de habla hispana que se desarrolla en los Estados Unidos, de dónde provienen mayormente las inversiones en la región, sobresaliendo los casos de Argentina, Chile, Brasil y México, éste último se tratará en el siguiente apartado. Entre las ventajas generales que ofrecen los países mencionados están: la capacidad para dominar dos idiomas (inglés y español o –es el caso de Brasil- portugués y español), sus políticas de libre mercado en sectores claves para el desarrollo de los call centers y centros de contacto (telecomunicaciones, inversión extranjera directa, etc.), además de los esfuerzos por modernizar la infraestructura para las nuevas tecnologías y la participación de empresas transnacionales en esta rama¹¹⁶.

Nuevamente a nivel regional el lugar principal lo ocupa el país que ofrece menores costos salariales junto con un buen número de profesionistas capacitados y diestros en el dominio de varios idiomas, además del inglés: Argentina. A raíz de la crisis de diciembre de 2001, la devaluación del peso argentino y el desplome del salario hizo de esta nación la más rentable operativamente hablando, atrayendo a muchas empresas dedicadas al servicio al cliente vía telefónica (Brasil es 62% más caro, Colombia 59% y México 49%)¹¹⁷. Actualmente combina sus ventajas ofreciendo una infraestructura sumamente versátil, un costo en telefonía inferior al de E.U.A. y un desarrollo en materia de software que le ha permitido exportar sus productos. Gracias a su afinidad con algunas culturas europeas se han establecido centros de empresas europeas, sobre todo de España con quien, dicho sea de paso, se tiene una diferencia horaria mínima¹¹⁸.

Cabe señalar que debido al desarrollo previo de la industria en Brasil y México, el número de agentes en ambas naciones supera todavía al de Argentina, pero el crecimiento del sector en ésta última está muy por encima de los dos anteriores (28% anual)¹¹⁹. Sucede además que así como en todo el mundo los gobiernos nacionales están reaccionando a la competencia incrementando las

¹¹⁵ www.callcentre.co.uk “Cape Town named called center capital of Southern Africa”

¹¹⁶ <http://findarticles.com> “Call Centers: creating profits in Latin America”

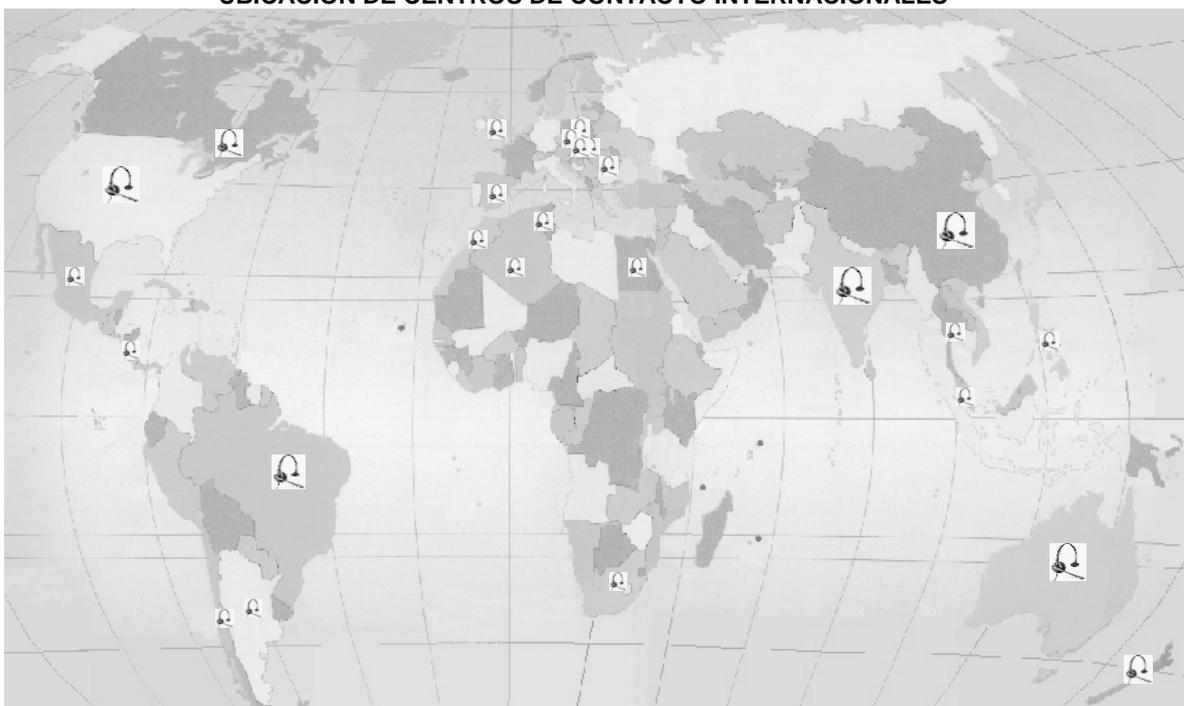
¹¹⁷ www.clarin.com “Call Centers: Argentina entra en las grandes ligas”

¹¹⁸ www.muieresdeempresa.com “Call Centers: offshore en Argentina”

¹¹⁹ www.logys.com.ar/tarifas.asp ¿Será Buenos Aires el próximo Bangalore?

capacidades de sus países para hacerse de inversión en este campo, en América Latina los países del centro se citan cada vez con más frecuencia. Es por eso que, de acuerdo con la empresa Datamonitor, se espera que el número de agentes a nivel regional rebase los 700,000 este año y que la actividad crezca a un ritmo de 17% para finales del 2008¹²⁰. Junto con este aumento se prevé el crecimiento de zonas equipadas con infraestructura necesaria que se conocen en la región como “centros empresariales” o “inteligentes” y que son el equivalente a los parques tecnológicos en otras partes del mundo¹²¹.

UBICACIÓN DE CENTROS DE CONTACTO INTERNACIONALES



Desde la óptica de las repercusiones globales de los centros como parte del sector servicios, la UNCTAD ha reconocido que los servicios en general son esenciales en la economía de cualquier país porque contribuyen directamente a la construcción de infraestructura, mayor productividad y aumento de la competitividad. Aunque el sector se encuentra en sus primeras etapas en la mayoría de los países en desarrollo, existen algunos casos de éxito en la exportación de servicios, especialmente en la prestación de servicios a través de las fronteras (en los que participan los call centres y los centros de contacto).

La comisión sostiene que desde 1990 la participación de los servicios en el PIB creció de 65% a 72% entre los países desarrollados, y de 45% a 52% en los países en vías de desarrollo, lo cual coincide con el auge de los call centres en el mundo. La exportación de servicios desde los países en vías de desarrollo ha crecido a un ritmo de 8% anual y su aportación al comercio mundial en ese ramo se incrementó de 19 a 24%, siendo los países asiáticos los que mayormente contribuyeron a esta cifra (75%), seguidos de América Latina y el

¹²⁰ www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=28719

¹²¹ www.mujeresdeempresa.com “El desarrollo de la industria de los call centres en Latinoamérica”

Caribe (15%), y África (10%)¹²². Actualmente el sector es responsable de casi el 70% de los empleos en países en desarrollo (como es el caso de la India en la que en el año 2004 los centros de contacto/ call centres crearon el 50% de los empleos)¹²³. De acuerdo con el World Investment Report 2006, la inversión extranjera directa que se ha canalizado a las regiones mencionadas, ha seguido la misma jerarquización geográfica¹²⁴ pero no todos los países aparecen enlistados como miembros de la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la ONU, mismos que son elegidos de acuerdo a sus capacidades y conocimiento científico y profesional¹²⁵.

3.2 Características de un centro de atención a clientes para el desempeño de un servicio internacional de calidad

La atención al cliente en nuestros días exige mantener altos estándares de calidad en el servicio, lo cual –en este mismo contexto actual- implica tiempos de respuesta superiores a los de la competencia, seguimiento adecuado de las quejas, reclamaciones y pedidos que demuestran el grado de compromiso de las organizaciones con las necesidades de los clientes, mejora continua y flujo constante de los procesos, todo lo cual se genera a través de una operación compleja que es imperceptible para el cliente y que se logra mediante la articulación de decisiones que van desde la óptima ubicación de los centros de contacto, la selección de las herramientas tecnológicas y recursos humanos calificados, la capacidad de explotar la infraestructura disponible, la posibilidad de mantener una alta conectividad entre los centros y el involucramiento de la alta dirección en cada etapa del proceso.

Por lo que respecta a la selección del lugar para establecer un centro de atención a clientes internacional, hasta ahora la estrategia empresarial se ha basado en la regionalización: el servicio a través de centros regionales de contacto que consisten en un call center centralizado (con uno o más satélites regionales) o bien una red de núcleos de servicio regionales interconectados entre sí. Esta dinámica permite racionalizar la productividad del personal al transferir llamadas de un centro a otro en horas pico o en casos de contingencia (como fallas eléctricas o fenómenos naturales), y proporciona un servicio que en argot técnico se ha denominado “sigue al sol” (significa que la prestación del servicio se puede reasignar entre sus redes para cubrir diferencias entre amplias zonas horarias sin que los clientes perciban el cambio). Por supuesto esta estrategia involucra una dificultad: el idioma, ya que la cartera de clientes está repartida en varios países y por lo tanto requieren de personal con conocimientos en múltiples idiomas. Independientemente de su ubicación, cada cliente espera recibir un servicio de calidad en su lengua

¹²² www.unctad.org/en/docs/c1d85_en.pdf

¹²³ www.animaweb.org “Les Centres D’Appel et les Centres de Services Partagés dans la Région Euro-Méditerranéenne”

¹²⁴ http://www.unctad.org/en/docs/wir2006ch1_en.pdf

¹²⁵ www.unctad.org/cstd

materna, aunque esto no siempre representa un retorno de inversión para las empresas¹²⁶.

Las prácticas que trascienden la satisfacción del cliente comprenden por lo general el servicio 24/7 (24 horas, siete días a la semana), la atención plenamente personalizada, la respuesta en tiempo real a las necesidades y expectativas de los clientes y el seguimiento proactivo de la eficacia de las acciones. Por tal motivo, un centro de atención competitivo debe incorporar en gran medida las nuevas tecnologías en equipo e información como: teléfonos con conexión a internet, equipos de recepción y distribución de llamadas, sistemas de integración de telefonía y cómputo, software compatible con esos sistemas y conexiones voz y datos, todo con el objetivo de poner al alcance de los clientes diferentes medios de contacto y lograr que todas las solicitudes sean canalizadas adecuadamente y resueltas cumpliendo con indicadores cuantitativos convenidos dentro de los estándares para cada tipo de operación. En caso de que una consulta se produzca fuera del horario de atención de un país o un que centro no esté operable por alguna circunstancia, la llamada podrá ser transferida mediante la red telefónica al centro que esté abierto, lo cual sustenta la propuesta del servicio ininterrumpido.

En su forma de operar, ya sea porque exista un alto volumen de llamadas y los operadores no estén disponibles o bien ante cualquier contingencia que obstaculice el servicio, los call centers deben estar equipados con sistemas de almacenaje de correo de voz para recuperar mensajes y devolver llamadas. En ellos las solicitudes son contestadas inicialmente por el IVR el cual guía al usuario para la determinación del servicio requerido y de ser posible, solucionar su requerimiento sin necesidad de recurrir a un asesor (autogestión). Mediante el IVR se tomará información importante relacionada con el cliente que pueda ser posteriormente transferida a la solución CTI (Computer-Telephony Integration). Cuando por razones de la selección del cliente se requiere la atención de un asesor, el ACD entrega la llamada al agente en su puesto de trabajo y el CTI provee los datos en la pantalla¹²⁷. El ACD se organiza con base en algoritmos de distribución que pueden depender de las habilidades de los agentes, el perfil del cliente, el origen de la llamada, los parámetros de la campaña, etc...¹²⁸

En estos centros, el asesor recibe la llamada utilizando una diadema que le permite tener sus manos libres para ingresar en su computadora toda la información relacionada con el contacto lo cual actúa sobre el principio de eficiencia y la rapidez del servicio; o bien recibir las consultas de los clientes a través de su computadora. La organización típica del trabajo en un centro se articula por “campañas” que definen la actividad específica que se pone en juego. Debido a la existencia de fluctuaciones en el tráfico telefónico y horas

¹²⁶ En ciudades como Dublín y Amsterdam –que concentran el mayor número de centros de contacto en Europa- es difícil encontrar personal que domine varios idiomas y cuando se reúne esa peculiaridad la mayoría de los empleados son estudiantes que trabajan por periodos cortos de tiempo. Eso ha incrementado la rotación y ha afectado los niveles de servicio al cliente de manera dramática. www.findarticles.com “Regional Call Center Provide Follow-The-Sun Service”.

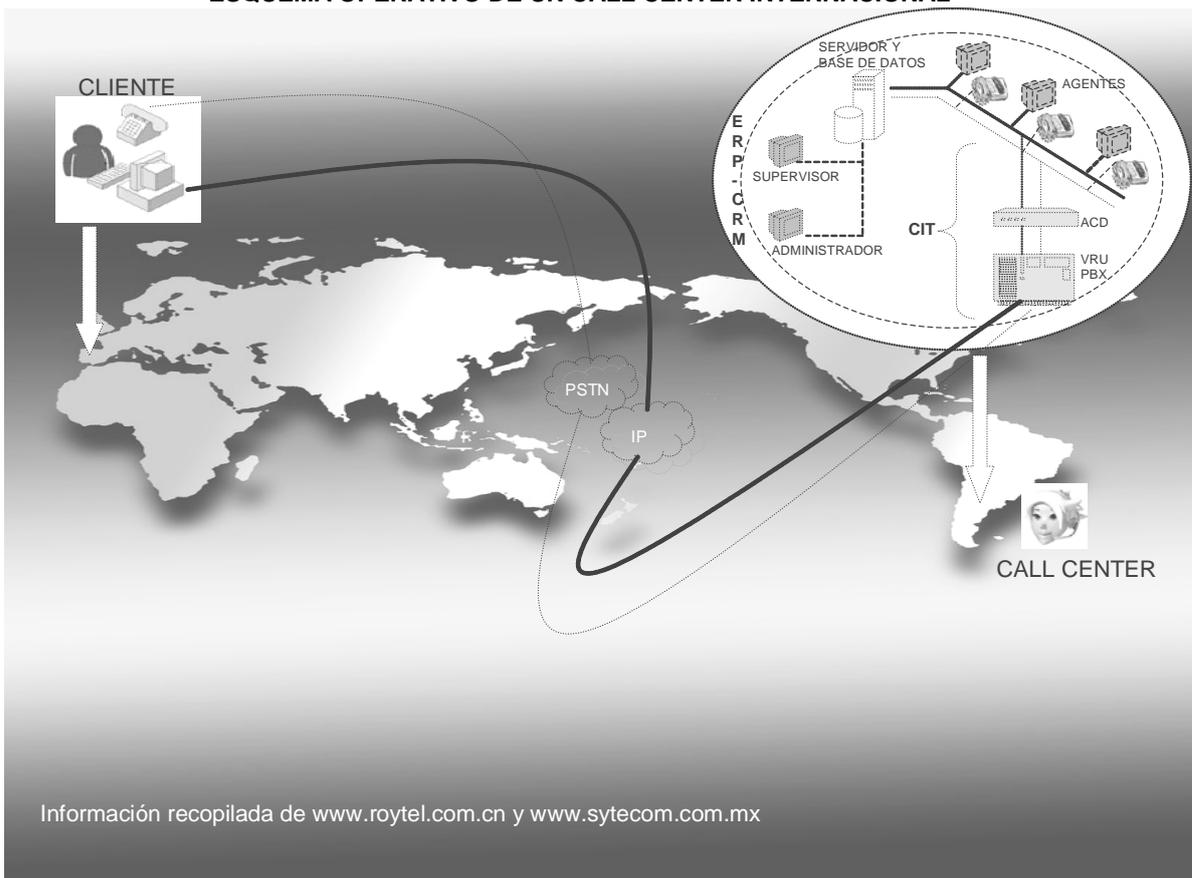
¹²⁷ www.multienlace.com.co

¹²⁸ www.synnetcom.com.mx

pico, la administración desarrolla técnicas predictivas para conocer las necesidades de carga de trabajo e impulsa la multifuncionalidad de los agentes para atender varias campañas simultáneamente. La medición de efectividad y productividad descansan en dos indicadores: el porcentaje de llamadas atendidas por el teleoperador o agente, y el tiempo que espera el cliente antes de ser atendido (el estándar internacional aceptado es de 80% de llamadas atendidas y 20 segundos de espera)¹²⁹.

De manera simultánea los supervisores o gerentes tienen acceso al monitoreo del trabajo en tiempo real gracias al mismo software -CRM, ERP o ambos- que opera desde el inicio del contacto, el cual les permite realizar seguimiento y control de la campaña (llamadas conectadas, no conectadas, abandonadas), ajustar el flujo de llamadas por hora (para llamadas de salida o outbound), visualizar estadísticas de desempeño, medir la productividad de los agentes, conocer el número de llamadas en espera (para llamadas de entrada o inbound), etc. Posteriormente con la misma aplicación el usuario puede elaborar reportes, gráficos y estadísticas de los niveles de servicio y desempeño, por agente y por centro¹³⁰.

ESQUEMA OPERATIVO DE UN CALL CENTER INTERNACIONAL



¹²⁹ <http://confines.mty.itesm.mx> "Los Call Centers y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI"

¹³⁰ www.sytecom.com.mx

Hasta ahora se han reconocido las siguientes categorías en alusión a las características de las áreas de trabajo: call centers (CC) de 1ª generación, utilizan PBX básico y terminales anticuadas típicas de centros pequeños con procesos informales; CC de 2ª generación, utilizan algunas funciones de ACD y apoyo de voz en pocas transacciones así como IVR para enrutar llamadas; CC de 3ª generación, utilizan en su totalidad el ACD con IVR y funciones de CTI. Estos son los centros habilitados por la red para el manejo de información por e-mail, voz y bases de datos más sofisticadas. Los CC de 4ª generación ofrecen un mayor grado de equipamiento de la tecnología del nivel anterior, logrando una integración con todos los sistemas de la corporación y con aplicaciones VoIP¹³¹.

Por la complejidad de los servicios que ofrecen los centros y las herramientas utilizadas, un call center debe contar con recursos humanos calificados. Los recursos humanos talentosos, principalmente aquellos egresados profesionales que están más familiarizados con el uso de la tecnología moderna y dominan más un idioma, son esenciales para el funcionamiento de los centros. Son éstas personas las que las multinacionales requieren pues además de sus destrezas tienen una gran capacidad para interactuar exitosamente en un ambiente corporativo en niveles operativos y de mandos medios con experiencia.

Con miras a consolidar la competitividad de los centros y mantener la calidad de los servicios prestados, las empresas deben buscar entre los futuros empleados aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo de servicio caracterizado por un alto nivel de contacto. Entre ellas destacan: la flexibilidad, tolerancia, capacidad de seguimiento, cambio de conducta durante el transcurso de la prestación del servicio y sobre todo la empatía con los clientes¹³². Más aún, el desarrollo de una estrategia de selección de recursos humanos debe tratar de posicionar el servicio para cubrir las necesidades de los empleados más efectivamente que la competencia, otorgar niveles de aprobación (empowerment), diseñar sistemas que apoyen a los agentes en la solución de problemas de los clientes y eliminar la rigidez innecesaria en políticas que obstaculizan el ofrecimiento de éstas, buscar reducir el grado de juicios individuales o mejorar la calidad de los mismos en el proceso de entrega del servicio, compensar las habilidades en la organización a través de mecanismos de soporte, invertir en el desarrollo de personal para evitar costos de rotación y entrenamiento, desarrollar incentivos positivos y crear oportunidades de desarrollo¹³³.

Esta estrategia redundante en la disminución de los niveles de rotación de personal que -en opinión de algunos expertos- se presenta sobre todo los primeros 90 días de trabajo, costándole a las empresas entre \$8,500 a \$15,000 USD por cada agente perdido¹³⁴. También este hecho determina la evolución

¹³¹ www.callcentres.net "China Call Centre Industry Benchmark Study 2003" p. 11.

¹³² James L. Heskett, "La Gestión en las Empresas de Servicios", Ed. Plaza y Janes, España, 1986, p. 271.

¹³³ David E Bowen, et. al., "Service Management Effectiveness", Jossey-Bass Inc. Publishers, E.U.A., 1990, p.27.

¹³⁴ www.creditunions.com "Three Strategies to Stop Call Center Attrition".

del desempeño pues altos niveles de rotación afectan negativamente el mantenimiento de un servicio de calidad e inciden directamente en el ambiente de trabajo que se requiere para manejar el entorno de modo que de verdad se alcance la conformidad con el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Para el establecimiento de centros altamente competitivos, las empresas multinacionales han encontrado ubicaciones favorables de las que han obtenido resultados satisfactorios desde la década de los 90. De manera general, el continente asiático es hasta ahora el que alberga las ciudades más rentables y óptimas para el desempeño de esta actividad, y año con año más empresas son cautivadas con la idea de migrar sus instalaciones a esta zona.

Este fenómeno ha provocado la preocupación de un posible sobrecalentamiento de estos destinos que puede incidir en su atractivo económico futuro y su competitividad. En palabras de Diane Farrell, directora del McKinsey Global Institute: “Cuando muchas empresas se aglomeran demasiado rápido en una ciudad, no sólo se recalienta su mercado laboral, sino que muchas veces su infraestructura es incapaz de expandirse con rapidez suficiente para atender el explosivo crecimiento de la demanda”¹³⁵. Como consecuencia de la posibilidad de saturación regional, aunada a las oportunidades de inversión extranjera directa que se obtienen de las empresas transnacionales, en este sector se ha manifestado una competencia internacional entre países que buscan convertirse en sedes de dichas inversiones.

Por ello, las empresas transnacionales se encuentran ahora más que nunca, ante una enorme oferta de ciudades que pueden perceptiblemente satisfacer sus requerimientos y por lo tanto evitar las “zonas calientes” de los call centers, con una consecuente expansión de la industria a otras partes del globo. Si bien esta premisa se ha divulgado a través de medios de difusión de este sector, en la realidad –y así ha sido durante al menos los últimos quince años- la mayor concentración de operaciones sigue confluyendo en sólo unos cuantos países.

3.3 La posición de México como sede de call centers y centros de contacto

El proceso de apertura al comercio internacional en nuestro país fue una de las razones por las cuales aparecieron en los primeros call centers en México, los cuales tienen una trayectoria de 15 años operando a nivel local e internacional. El principal atractivo de nuestra nación estuvo basado en el bajo costo de operación y de capital humano que junto con el factor de cercanía geográfica y cultural con los Estados Unidos aumentaba las posibilidades de brindar servicio no solo a ese país sino a todo el continente tanto en inglés como en español. A pesar de que muchas empresas siguen manteniendo operaciones en México, las inversiones dirigidas a este sector cambiaron su rumbo a comienzos de este siglo, marcado por la rentabilidad de Argentina a raíz de su crisis

¹³⁵ Farrell, Op. Cit., p. 72.

económica de 2001 y la aparición de nuevos competidores regionales en Centro América.

Los centros telefónicos de atención al cliente se expandieron desde la capital como resultado del proceso de reestructuración económica que se gestó entre las décadas de los 80 y los 90, misma que reforzó el carácter de economía de servicios sobre todo en la Ciudad y la Zona Metropolitana, porque en ellas se concentran las oportunidades de empleo, un gran número de instituciones educativas y de investigación, actividades de ocio y son el centro de toma de decisiones de la vida económica y política. La Ciudad de México es también considerada una ciudad global en la medida que agrupa funciones económicas que la interconectan a las partes dinámicas de la economía mundial y cuenta con mejor infraestructura para las telecomunicaciones, comunicaciones por vía aérea y terrestre, etc.¹³⁶

Si bien desde inicios de la década de los 90 existían ya un conjunto de empresas dedicadas al telemarketing (una de las pioneras fue Ticketmaster), fue sin duda la aparición de grandes centros de atención telefónica durante la segunda mitad de los años 90 lo que motivó el incremento de esta actividad. Ese auge fue propiciado por tres circunstancias principales: el desempeño de los centros fue clave en el cobro de adeudos durante la crisis de 1995; la apertura de la economía mexicana a la competencia en telecomunicaciones dos años más tarde hizo surgir dos grandes empresas: Teckmarketing (empresa creada por Telmex en 1996) y Teletech (filial de la empresa estadounidense, establecida en México en 1997); y el fenómeno de adquisición de bancos nacionales por bancos internacionales que vio en el esquema de los centros la oportunidad de globalizar los servicios por la incursión en mercados anglo e hispanoparlantes. A partir de entonces el país se convirtió en destino para las filiales de las mayores empresas mundiales de outsourcing entre las que podemos citar a SITEL, Teleperformance y Atento, además de centros de atención telefónica global como EDS, Getronics, Total Service Desk, entre otros¹³⁷.

La actividad en el país se encuentra regulada y apoyada por el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT), que se fundó en 1990 y ostenta el título de ser la primera institución especializada en call centres y centros de contacto de Latinoamérica. De acuerdo con datos del IMT hasta el 2006 la actividad de este sector en México crece a un ritmo de 19% anual, sustentada en una inversión de 3 mil 500 millones de dólares que hasta la fecha le han permitido captar el 29.5% de participación del negocio en la región, consolidando 214 mil estaciones de trabajo. El Instituto estima que el crecimiento de esta industria a nivel mundial en los próximos años será de casi 30%, al pasar de 13.6 millones a 17.6 millones de estaciones de trabajo hacia 2010. América Latina podría para entonces tener un aumento de 94%, lo cual implica grandes oportunidades de desarrollo para México que destaca como el favorito del mercado estadounidense por su vecindad y su costo comparativo de 10 a 1¹³⁸.

¹³⁶ www.ub.es “El Telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México”

¹³⁷ confines.mty.itesm.mx “Los Call Centers y los Nuevos Trabajos del Siglo XXI”

¹³⁸ www.eluniversal.com.mx “Call centres en México”

En cuanto al fenómeno de terciarización de los servicios en manos de Business Processing Outsourcing (BPOs), una investigación realizada el año pasado, en la que participaron 21 agencias, reportó un crecimiento de 41% en número de estaciones de trabajo. Esas agencias cuentan con 56 centros en la República Mexicana localizadas principalmente en la Ciudad de México, Nuevo León y Puebla, y un 20% de sus operaciones distribuidas en Chihuahua, Hidalgo, Querétaro, Jalisco, Guanajuato y Baja California.

UBICACIÓN DE LOS CALL CENTERS

Yucatán	1.5%
Chihuahua	1.9%
Puebla	2.0%
Querétaro	3.2%
Jalisco	3.3%
Baja California	4.3%
Guanajuato	4.4%
Nuevo León	18.0%
Edo. De México y D.F.	51.0%
Otros Estados	11.4%

Fuente: Poder y Negocios, "Hola, aquí Monterrey...", Año 3, Número 15, 17 de Julio de 2007, p. 39

Las empresas encuestadas resaltaron que el crecimiento de su actividad se ha basado sobre todo en: contar con recursos humanos calificados, la calidad en el servicio, experiencia y especialidad; aunque también señalaron que para convertirse en proveedores de clase mundial necesitarán disponer de instalaciones adecuadas, telecomunicaciones y procesos eficientes. De las BPOs consultadas solo 9 cuentan con experiencia en proyectos internacionales y ejecutivos bilingües (inglés- español). En cuanto a la infraestructura tecnológica, el 100% cuenta con conmutadores, el 95% con ACDs y grabación de llamadas, un 67% utiliza VRUs y CTI, pero menos del 50% emplea chats, soluciones de internet, CRM y monitoreo remoto¹³⁹, es decir, menos de la mitad cuenta con la infraestructura adecuada para atender a los clientes por todos los medios de contacto disponibles en la actualidad.

Este rezago proviene del hecho de que el cambio tecnológico en México ha consistido fundamentalmente en la asimilación y adaptación de la tecnología extranjera. En la década de los 80 México solo invertía el .4% del PIB en Investigación y Desarrollo, lo cual incide directamente en el avance de la tecnología y la infraestructura que le representa a la empresa un elemento de diferenciación al elegir una ubicación en el exterior. Esa misma década, Argentina y Brasil destinaban el .6% y el .8% respectivamente; Estados Unidos destinaba un 2.5% de su PIB, mucho más que países como Francia, Inglaterra o Japón. Es lamentable que no se haya logrado dar un impulso a la inversión cuando se reconoce que el desarrollo en tecnología en general es más

¹³⁹ www.imt.com.mx/rcforum/15/desarroll-Call-Centers.php

importante cuanto mayor es el tamaño de la ciudad y que las grandes empresas son más proclives al uso de nuevas tecnologías¹⁴⁰.

De esta manera se explica que, de acuerdo con la categorización de call centers/centros de contacto con base en la tecnología, las empresas de outsourcing operan hasta el momento centros de 3ª generación y aunque las contemplan invertir en tecnología para su transición a equipos más sofisticados durante este año, este hecho nos sitúa en desventaja frente a nuestros competidores. Aunque el sector de la Tecnología de la Información y Comunicación en el país creció cinco veces más que otros sectores durante los últimos diez años, tiene un nivel de desarrollo muy bajo en comparación con otras naciones. Baste mencionar que hacia comienzos de siglo, estudios de competitividad mundial en este sector colocaban a México en el lugar 44 de un total de 47. También en cuanto al número de líneas telefónicas, usuarios de telefonía celular y computadoras por habitante, el país ocupaba los últimos lugares en la lista, calculando que de los 100 millones de mexicanos, sólo el 5 por ciento poseía una computadora personal, y solo el 1.7 por ciento estaba conectado en línea. Hacia el 2005 la cifra no era esperanzadora, el 10% de la población (8.6 millones de habitantes), tenía computadora en casa¹⁴¹.

Más recientemente, el World Economic Forum ha colocado a México en el quinto lugar de los países Latinoamericanos atractivos para la inversión privada en infraestructura (después de Chile, Brasil, Colombia y Perú) y el octavo de la región considerando los factores que intervienen en dicha inversión (aún cuando nuestro país ostenta el segundo lugar de las naciones que ofrecen el mejor ambiente para la IED)¹⁴².

A pesar de que desde el sexenio Salinista (1988- 1994) y Zedillista (1994-2000) se ha enfatizado la importancia del sector de la tecnología como uno de las piezas fundamentales para impulsar el crecimiento económico y de que la Ley de Inversión Extranjera ha permitido que más del 90% de las actividades económicas permanezcan abiertas a la participación de inversión foránea, en el sector de telecomunicaciones subsisten dos tipos de mercados: uno relativamente desarrollado basado en el diseño y ejecución de un marco legal que impulsa la competitividad de la economía nacional con la participación limitada del gobierno, y otro más atrasado que es sujeto de política pública para explotar el potencial económico¹⁴³. Este último está respaldado por el marco legal para operar la infraestructura en telecomunicaciones: la Ley de Telecomunicaciones. A grandes rasgos ésta ley aprobada el 7 de junio de 1995 –en el marco de la entrada en vigor del TLCAN- exige a cualquier empresa que desea hacer uso de la red pública y comunicación vía satélite, la autorización y concesión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Sobrino, Op. Cit., p. 67.

¹⁴¹ www.razonypalabra.org.mx “La liberalización de las telecomunicaciones en México en el marco del TLCAN”

¹⁴² www.weforum.org/en/initiatives/gcp/InfrastructurePrivateInvestmentAttractivenessIndex/index.htm

¹⁴³ Ibid

¹⁴⁴ <http://profesor.sis.uia.mx> “Ley Federal de Telecomunicaciones”

Otro factor que influyó negativamente en la evolución del sector fue el largo monopolio que ejerció Teléfonos de México y sus repercusiones hasta nuestros días. La densidad telefónica -un factor importante en la medición del desarrollo de la infraestructura- no creció significativamente sino hasta la apertura a la competencia, a pesar de que entre 1990-1991 Telmex fue privatizada (pero adquirida mayoritariamente por el Grupo Carso). Aunque en la actualidad Telmex es una de las mayores empresas de telefonía en el continente americano, sigue ejerciendo un papel cuasimonopolista en México gracias a las concesiones del gobierno federal en descuentos fiscales y la relativa libertad para fijar tarifas a los diferentes tipos de telefonía. La rentabilidad de la empresa le ha permitido extender sus negocios a diversos sectores relacionados en el negocio de las TIC, lo cual ha logrado con base en alianzas con Prodigy, MSN y Dell¹⁴⁵.

La tardía competencia y el mantenimiento de beneficios a favor de Telmex son elementos que Ruelas, McDowell y Dowding han analizado con relación a lo que denominan “acceso universal” de la población a las telecomunicaciones para alcanzar la competitividad y el ulterior desarrollo del sector. Los autores realizaron un estudio comparativo de Canadá y México desde la entrada en vigor del TLCAN y han resaltado los factores que diferencian el caso canadiense como por ejemplo: la penetración telefónica del 99% de los hogares, lo que sitúa a la nación entre los tres primeros lugares a nivel mundial; el crecimiento del sector de la telefonía a la par del de cómputo conformando un 24.7% del PIB nacional para 1998; un 100 por ciento de cobertura de fibra óptica de sus redes gracias a las más de 16.3 millones de líneas telefónicas y 85 compañías participantes en la industria (ver Anexo II)¹⁴⁶.

Siguiendo con el tema de la infraestructura es obligatorio revisar la situación en la que descansa la creación de los parques tecnológicos que han jugado un papel decisivo en la competitividad de los call centres en todo el mundo por cuanto que brindan soporte a la industria y las empresas que emplean IT. La importancia del desarrollo de estas zonas en México ha ocupado un lugar destacado solo a partir de los últimos dos años. Hacia mediados del 2006 se habían invertido tan solo 103.4 millones de dólares dirigidos sobre todo al norte del país (cabe mencionar que México fue la nación con más bajo porcentaje de inversión en Investigación y Desarrollo, de acuerdo con el Reporte de Indicadores de Ciencia y Tecnología 2006 de la OCDE)¹⁴⁷. A pesar de que se reconoce que existen muchos proyectos en el tintero, un obstáculo aún insuperable es el costo para los desarrolladores inmobiliarios del ramo industrial, pues implica inversiones hasta 25% más altas que la construcción tradicional¹⁴⁸. Más ilustrativo aún es el reconocimiento que se hizo a principios de este año de que, de los parques tecnológicos existentes, tan solo el “Parque de Investigación e Innovación Tecnológica de Monterrey” es el único que alcanza competitividad internacional¹⁴⁹.

¹⁴⁵ www.amec.com.mx “México: acceso universal o acceso restringido”

¹⁴⁶ Ibid

¹⁴⁷ www.oecd.org/dataoecd/49/45/24236156.pdf

¹⁴⁸ www.mundocontact.com “Faltan en México Parques Tecnológicos”

¹⁴⁹ <http://pymes.economista.com.mx> “Columna Tecno-era pyme: Parques Tecnológicos”

De la mano de la futura multiplicación de estas zonas de convergencia de tecnología, los empresarios han enfatizado que el gobierno debe elevar el nivel educativo y capacidad técnica del capital humano, ya que como señala Carl Rianhard –presidente de OpenTec, empresa de Tecnología de Información: “Estamos conformando sociedades del conocimiento en donde la tecnología no sirve de nada si no existen personas altamente capacitadas que sepan usarla de forma productiva”¹⁵⁰. De acuerdo con el último reporte del INEGI (2005) solo el 14.5% de la población mayor de 24 años contaba con algún grado aprobado en estudios superiores (por si fuera poco, los datos no distinguen entre los niveles técnico superior o bachillerato, profesional, maestría o doctorado), y sólo un 19% de los estudiantes que inician estudios básicos, concluyen estudios superiores¹⁵¹.

Para completar el panorama, en ese mismo año el Educacional Testing Services (ETS) aplicó una prueba denominada TOEIC (Test of English for Internacional Communication) con el fin de conocer las habilidades del idioma alrededor del mundo y, sorprendentemente, México ocupó el lugar número catorce de los 27 países participantes, y el cuarto a nivel regional, superado por Brasil, Costa Rica y Colombia. Esto implica que, a pesar de la vecindad con los Estados Unidos y la importancia de su economía y el volumen de negocios que nos relacionan con él, el dominio del inglés no ha logrado convertirse en una herramienta de competitividad para la población¹⁵².

A pesar de que el panorama de los elementos principales que definen la selección del destino en la industria de los call centers/centros de contacto es poco alentador en México, el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) ha identificado algunos factores que pueden dar lugar al crecimiento futuro, señalando sobre todo la tradicional orientación de la población a la satisfacción de los clientes y la ampliación de los servicios a través de la continua incorporación de nuevas tecnologías, todo lo cual redundará en la elevación de la calidad de la prestación de los servicios. Con el objetivo de que los centros sean más competitivos, esta institución está fomentando que las empresas obtengan certificados de calidad y mejoramiento de cursos de capacitación para sus agentes.

La importancia de ISO9001:2000 (que en México se cataloga bajo la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000) ha dado pie a una certificación nacional derivada de la norma internacional pero adaptada a la industria, la cual se centra en la evaluación del desempeño y de los niveles de eficiencia en el call center/centro de contacto; evaluación de los niveles de calidad percibida por el cliente/usuario del call center/centro de contacto; detección de factores críticos y áreas de mejora a través de sistemas de monitoreo y cliente simulado.

¹⁵⁰ www.pergaminovirtual.com.ar “Analizan el potencial de México en la industria del software”

¹⁵¹ www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=medu13&c=3281

¹⁵² “La prueba TOEIC como herramienta de medición objetiva y segura del dominio del idioma inglés a nivel global, es el respaldo que hoy por hoy, muchas empresas y organizaciones utilizan para respaldar sus decisiones en cuanto a capacitación, selección de personal, e inclusive elegir un país para expandir sus operaciones”. www.ekaenlinea.com “Costa Rica es segundo en dominio del idioma inglés”

Actualmente se promueve la certificación en la Norma de Excelencia de Centros de Contacto (NECC), que es una iniciativa del mismo IMT respaldada por el Consejo Académico de la Industria de Centros de Contacto (CAICC), desarrollada con el propósito de satisfacer las necesidades e intereses de la industria por contar con un marco de referencia que integre las mejores prácticas de administración y operación de call centers a nivel regional (México y Latinoamérica). Esta norma especifica los requisitos que las organizaciones deben cumplir para consolidar un sistema de clase mundial en la administración y operación de centros, dirigiendo todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Aunado a este esfuerzo, desde 2005 el Instituto ha impulsado el fomento de la cultura de calidad a través de reconocimientos públicos nacionales en varias categorías entre las que destacan: mejor atención a clientes en centros de contacto de productos o servicios, mejor contribución tecnológica, mejor contribución en operación, etc.¹⁵³

A pesar de esta tendencia de incorporar normas acordes al sector, cabe resaltar que las tres operadoras más grandes de nuestro país (Teckmarketing, GTS Telvista y Atento), cuentan con la certificación ISO9001:2000 y por su rentabilidad y desempeño han formado parte del grupo de las 500 empresas más importantes de México en los últimos nueve años¹⁵⁴. Esto significa que el peso de ISO en el ámbito nacional sigue siendo preponderante y más aún demuestra que las empresas que se certifican en esta norma se posicionan mejor en el mercado. Por otra parte es preciso mencionar que estas empresas se han involucrado más rápidamente en la obtención de la certificación NECC a nivel nacional, y de otras certificaciones a nivel mundial¹⁵⁵.

3.4 La ventaja competitiva de la certificación del área de servicio al cliente de la empresa transnacional

Para nosotros hoy en día es común escuchar frases como: “Respondemos a cada llamada, manejamos cada solicitud correctamente, atendemos con eficiencia y comunicamos para asegurar la completa satisfacción de nuestros clientes”, “Nuestro objetivo primordial es proporcionar a nuestros clientes la más alta efectividad y calidad de servicios diseñados para responder a sus necesidades”, “Construimos la confianza y el valor de nuestros clientes proporcionando una experiencia de calidad desde el primer contacto, en cada contacto”, o “Entregamos el mejor servicio en su clase creando la máxima experiencia de servicio al cliente”¹⁵⁶. Estos enunciados no son eslóganes publicitarios sino ejemplos de la misión corporativa de algunas empresas que compiten en la industria de servicios. Si bien las frases son diferentes unas de otras, el común denominador es su manifiesto compromiso con la atención al cliente y el aseguramiento de la calidad que son a su vez los elementos centrales de la norma ISO 9001:2000.

¹⁵³ www.contactforum.com.mx “Premio nacional a la excelencia en centros de contacto”

¹⁵⁴ www.mundo-contact.com/circulo_expertos_detalle.php?exp_id=22

¹⁵⁵ www.copc.com

¹⁵⁶ www.incoming.com “Call Center Mission Statements”

Como ya se ha expuesto en capítulos anteriores, las áreas de atención a clientes son muy complejas y en cada elemento que los integra se puede de hecho constituir una ventaja. Sin embargo, las ventajas competitivas de los centros de empresas transnacionales que se han basado en tecnología, rentabilidad, ubicación, han disminuido considerablemente. La realidad es que la tecnología es constantemente igualada, sin contar con que no todos los centros que son exitosos han implementado herramientas tecnológicas que los conviertan en centros de última generación. Incluso en la India, existen muchas empresas que emplean todavía tecnología de 3ª generación y siguen siendo competitivos. Por otra parte, la disponibilidad de talento y la preparación profesional de los empleados, así como los costos operativos y el dominio de varios idiomas son barreras que se han superado fácilmente a partir de la posibilidad de ubicar los centros en cualquier parte del mundo y, como se ha mencionado anteriormente, esta estrategia también ha sido imitada por muchas empresas transnacionales.

Por ello se explica que a nivel internacional las empresas que cuentan con un área de servicio a clientes tienen más o menos las mismas características, entonces podemos decir que no existe mayor diferencia entre ellas. Esto nos lleva a considerar una vez más que es sólo la calidad del servicio lo que en definitiva puede establecer una distinción entre una empresa y otra. La calidad es resultado del desempeño y éste se basa en el uso de todas las herramientas disponibles en un centro. En relación a este aspecto vale la pena recuperar el análisis del *Internacional Customer Management Institute* (ICMI) quién ha señalado que hay 10 puntos a los que los clientes hacen referencia constantemente cuando proporcionan retroalimentación acerca del servicio que reciben y son: accesibilidad, cortesía, entender lo que el cliente necesita y desea, actuar con urgencia, proporcionar empleados capacitados e informados, decirle al cliente lo que puede esperar, cumplir compromisos y promesas, hacer las cosas bien desde el principio, dar seguimiento y ser socialmente responsable y ético¹⁵⁷.

Pero no es solo la satisfacción del cliente la que garantiza la rentabilidad de las transacciones y en muchas ocasiones, las acciones que las empresas emprenden para elevar los niveles de satisfacción -incurriendo en costos elevados- obtienen muy pobres resultados. Es necesario que el proceso de atención a clientes se complemente con métodos de medición para hacer un uso razonado de la información y los recursos: la evaluación del grado de logro de objetivos, niveles de satisfacción de los clientes, sensibilidad de estos y la proposición de planes de actuación y mejoras, indicadores de lealtad y objetivos concretos de la organización. En pocas palabras, consolidar un plan de calidad total.

La calidad como instrumento para alcanzar la competitividad y hablando estrictamente de la parte teórica de la administración, cumple con los requisitos para que una ventaja sea competitiva: debe ser posible utilizarla de inmediato y

¹⁵⁷ Traducción del texto original: be accessible, treat me courteously, be responsive to what I need and want, do what I ask promptly, provide me with well-trained and informed employees, tell me what to expect, meet your commitments and keep your promises, do it right the first time, follow up, be socially responsible and ethical. www.icmiglobalreport.com.

durar tanto como sea posible; su función es generar ganancias por arriba del promedio de la industria, pero también ampliar la proporción del mercado. Por otra parte, es necesario basar la ventaja tanto en el producto como en las necesidades del cliente y que ésta sea una ventaja desde el punto de vista del cliente en sí¹⁵⁸. Las empresas que logran cumplir con la satisfacción del cliente crean una oportunidad para una ventaja competitiva a largo plazo que redundará en la lealtad a la marca que ostentan. Pero esta ventaja solo se consolida a partir del reconocimiento de la calidad por todos los consumidores y una manera de obtener dicho reconocimiento es la certificación.

Esto nos lleva a considerar otra referencia que relaciona la certificación con la competitividad: las aportaciones de Michael Porter sobre la creación de una ventaja competitiva sustentable. Para este autor, la ventaja competitiva se fundamenta en la mejora, la innovación, el cambio y, aunque debe comprender todo el sistema de valor, solo se mantendrá si se basa en mejoras continuas. Porter señala que las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno, agresivo y explotan los beneficios que esto genera¹⁵⁹.

En el sector de los centros telefónicos y de contacto existen otras certificaciones de calidad que también están avaladas por organizaciones internacionales y son certificaciones diseñadas para medir, comparar y comprobar la calidad del nivel de sus actividades diarias específicas. Estas certificaciones son también objeto de ventaja competitiva. Sin embargo, nos referimos a la certificación de calidad bajo la norma ISO9001:2000 como una ventaja competitiva para las empresas que la adoptan por su aportación a la mejora de procesos en los call centers/ centros de contacto, lo que redundará en el mejoramiento de las relaciones con proveedores, socios comerciales y clientes, y esto a su vez abre el camino a nuevos mercados a la par que promueve reducción en costos, eficiencia y productividad.

Se ha dicho que contar con una certificación otorga en el mercado un reconocimiento de gran valor sobre las mejores prácticas y competencias que se llevan a cabo en una organización, y proporciona ayuda a la hora de fidelizar a los clientes, aumentar la productividad y reducir la rotación del personal involucrado en la operación. A pesar de que la norma ISO9001:2000 tiene un fuerte arraigo en la conciencia internacional, el entorno en el que se han venido desarrollando las actividades de los centros ha propiciado que otras normas ocupen mayor importancia, como las pertenecientes a la COPC (Customer Operations Performance Center). Éstas se crearon con base en los principios de ISO en 1996, a raíz de dos eventos importantes: primero, la problemática de implementar los estándares ISO9000 considerados muy orientados al proceso de manufactura, lo cual evitaba obtener los beneficios operativos esperados; segundo, la necesidad de evaluar a las empresas outsourcing que ya por entonces ofrecían sus servicios a las transnacionales¹⁶⁰.

¹⁵⁸ Bengt Karlof, Op. Cit., p. 56-57.

¹⁵⁹ Porter, Op. Cit., p. 110.

¹⁶⁰ www.copc.com

A diferencia de ISO, la norma COPC mide todas las actividades de contacto con los clientes, provee un marco para identificar y medir atributos específicos requeridos para la mejora continua de la operación: equilibrar el servicio, la calidad y el costo, establecer metas de desempeño con base a estudios comparativos de los mejores de la industria (benchmarking), monitorear los resultados a través de datos objetivos, mejorar continuamente las áreas que no cumplan con las métricas y cumplir consistentemente con los requerimientos de desempeño y del cliente, así como mejorar las relaciones entre empresa y proveedores de servicio, alinear los objetivos entre estas últimas y crear un conocimiento profundo de las operaciones de los proveedores (como las empresas outsourcing), para conocer sus necesidades y mejorar la atención al cliente ¹⁶¹. Cabe resaltar que aunque la norma COPC es muy conocida dentro de la industria de los call centres y centros de contacto, sigue siendo la norma ISO la que más prestigio tiene a nivel mundial y que las empresas que buscan ser reconocidas globalmente poseen esta certificación aunque gradualmente se vayan certificando en otros aspectos más orientados a la especialización de su actividad (como en el caso de la India, en la que la mayoría de sus outsourcers cuenta con certificación ISO 9001:2000)¹⁶².

Un caso representativo de la certificación ISO como ventaja competitiva es el de la empresa Atento, creada por Telefónica España para consolidarse como uno de los más importantes centros de atención al cliente con presencia mundial. Desde 2003, Atento modificó su estructura operativa para situar al cliente como elemento central de su actividad. Durante ese año también obtuvo la certificación ISO9001:2000 en varios procesos. De acuerdo con su informe anual: “la orientación al cliente está siempre presente en la selección de dichos procesos, localizándose, principalmente, en el área de contacto directo con el cliente (ATENTO)”, y lo ha extendido a varias filiales desde 2004. A partir de entonces la compañía se encaminó al diseño y despliegue de un Plan Regional de Calidad, definiendo los indicadores estratégicos de calidad, parámetros comunes y homogéneos para dar seguimiento objetivo a la calidad y que tienen vinculación directa con la calidad percibida. Adicionalmente incorporó la figura del *Ombudsman* o defensor del cliente en algunas filiales para asegurar que la empresa entiende correctamente las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de protegerlos, al mismo tiempo que considera las peticiones de éstos como oportunidades de mejora. Actualmente la empresa Atento tiene presencia mundial y trabaja centros telefónicos y de contacto desde Europa (España), África (Marruecos), y Latinoamérica (México, Chile, Argentina, Perú, El Salvador, Guatemala, Puerto Rico y Brasil)¹⁶³.

La certificación internacional de calidad en los servicios es en nuestros días una obligación para aquellas empresas que deben demostrar al público consumidor su capacidad para satisfacer y exceder constantemente sus expectativas y ganar espacios ante un mercado altamente competitivo. Esta realidad ha sido posible gracias a la evolución de las filosofías de la administración, de las que se desprende que los clientes se hayan situado

¹⁶¹ Ibid

¹⁶² www.qaiindia.com “Certification Options”

¹⁶³ <http://informeannual.telefonica.es> “Clientes: calidad y cumplimiento”

como los elementos fundamentales del éxito de una corporación en el mercado y que sus exigencias y necesidades sean vistas como oportunidades para que una organización pueda capturar un nuevo segmento, acrecentar sus ganancias o mantenerse en el mercado. Del enfoque al cliente surgieron los call centers y centros de contacto como una respuesta inmediata y útil que se ha ido perfeccionando y modernizando con los años, de la que depende en gran medida la percepción que los clientes adquieren de una empresa y los recursos de información que le permiten a esta última actuar sobre su desarrollo.

Debido al éxito de estas unidades de negocio y su florecimiento y expansión a todos los continentes, nos encontramos ya frente a una competencia que no solo se da entre call centers y centros de contacto, sino entre las naciones que buscan obtener los beneficios de que dichos centros se establezcan en su territorio, entre los que destacan perceptiblemente dos factores: son fuentes generadoras de empleo y promotoras del desarrollo tecnológico. A pesar de la fuerte competencia entre países, la realidad es que sólo algunos países siguen concentrando la mayor cantidad de centros de contacto. Por ello toca ahora al resto de los participantes promover el fortalecimiento de sus infraestructuras respectivas, la capacitación de sus recursos humanos, tecnología, políticas públicas, con el objetivo de lograr acrecentar su participación en el mercado de opciones de territorios que sean capaces de sustentar la oferta de servicio competitivo de calidad que ostentan las empresas transnacionales.

CONCLUSIONES

Desde que las primeras manifestaciones de la globalización económica se hicieron sentir en el mundo, las sociedades de todas las naciones han experimentado cambios en su interior con mayor rapidez y profundidad que en épocas anteriores. Las relaciones internacionales se llevan a cabo en un entorno nuevo de libre mercado acompañado por la búsqueda continua de eliminación de barreras al comercio exterior; la creación de un entorno liderado ya no por países, sino por empresas transnacionales con enormes capacidades de expansión gracias a sus recursos financieros. Éstas últimas han sido también las responsables de gran parte del desarrollo tecnológico y las innovaciones que modificaron los métodos tradicionales de producción y distribución del siglo pasado y, debido a su carácter internacional, hicieron posible el despliegue de la tecnología a lo largo y ancho del planeta. Una de las consecuencias de este fenómeno fue el uso masivo de internet y el nacimiento de la tecnología de la información, lo que se ha denominado como la tercera revolución industrial, misma que ha transformado los medios convencionales de comunicación e intercambio comercial en el mundo y que está presente en la industria, el medio empresarial, gobierno, y cada vez más en todos los hogares y la vida cotidiana.

Es en el seno de este escenario -al que se suma el evidente aumento de la competencia en diversos sectores de la economía- en el cual se desarrolla la filosofía de la calidad orientada a los servicios y el enfoque al cliente. De esta combinación surgieron los primeros centros de atención telefónica que, de la mano del desarrollo de nuevas filosofías en la administración sobre la relación empresa-cliente, dieron respuesta a la interrogante planteada por las empresas sobre cómo mantener una fuente constante de comunicación entre ellos y sus clientes, para lograr la lealtad a la marca y la fidelidad de los mismos. Esta necesidad era más urgente para las empresas transnacionales con clientes repartidos en todo el mundo. Poco a poco las áreas de atención a cliente recibieron mayor atención debido también a su capacidad para diversificar la cantidad de servicios prestados a través de ellas. A la par de esta nueva condición, a los centros telefónicos se fueron incorporando herramientas tecnológicas que, siguiendo su propio desarrollo, culminaron con la creación de novedosos medios de contacto, software sofisticado capaz de almacenar grandes flujos de información, catalogarla, reportarla y desplegarla de manera ordenada, pero también forzaron y lograron la convergencia de la telefonía y la computación. Fue desde este momento que los centros de atención a clientes adquirieron una importancia inverosímil puesto que permitieron a las empresas la facilidad de recopilar a partir de una sola unidad, el acceso a una rica fuente de información para conocer su mercado actual, el potencial, anticipar cambios en los hábitos, las tendencias y preferencias de sus clientes, y tomar mejores decisiones con miras a mantener y ampliar su participación en el mercado.

Por otra parte, de la mano de estos acontecimientos, se fueron desarrollando normas técnicas internacionales con miras a la aplicación en el sector de los servicios y con el objetivo último de estandarizar internacionalmente los requisitos para la prestación de éstos. El éxito de estas normas y la constante evolución de los servicios prestados han generado la inquietud de nuevos

esquemas que sean más adecuados al sector. Esto no solamente implica contar con una serie de medidas para lograr la estandarización, sino mantener, controlar y medir el resultado de la operación con miras a mantener una alta calidad y la continuidad de ésta con base en los estándares internacionales.

En la atención al cliente, la calidad se ha convertido en una de las principales herramientas para el éxito y la diferenciación de las empresas, lo cual es fundamental para enfrentar la competencia y permite por otro lado alcanzar mayores niveles de competitividad. Sin embargo, alcanzar la calidad en la prestación de servicios depende de una variedad de factores que van desde la elección de la ubicación, hasta la selección de los recursos humanos apropiados. Por ello, la conformación de una ventaja competitiva es resultado de dos factores: el conjunto de los elementos que lo integran y el desempeño que el centro logra a partir de ellos.

El proceso para brindar un servicio de calidad empieza con la selección del lugar. En la actualidad las empresas transnacionales ubican los centros en aquellos países con salarios más bajos, países que además reúnen requisitos de infraestructura compatible con los centros y recursos humanos capacitados en el uso de tecnología de punta y dominio de varios idiomas. Entre los factores que integran los centros se hace hincapié en la capacidad para incorporar herramientas tecnológicas, pues la tecnología ha permitido que la prestación del servicio sea eficaz en la recepción de llamadas, la transferencia de ellas entre centros para asegurar un servicio continuo, el seguimiento de las solicitudes, el despliegue de medios de contacto distintos al teléfono aprovechando las posibilidades que ofrece internet, la conectividad para asegurar la actividad del centro y, sobre todo, la transformación de información en conocimiento. Sin embargo, la tecnología por sí misma no contribuye a la creación de un servicio de calidad y a una ventaja competitiva. Ésta descansa - como se ha dicho- en la interacción de todos los elementos que forman parte de la unidad, la administración apropiada de los procesos, la capacidad de la dirección y las habilidades del personal para lograr entre los clientes la percepción de un servicio de calidad.

Uno de los ejemplos más trascendentes en cuanto a competitividad a nivel mundial lo tenemos en Asia, con la India encabezando la lista de favoritos para el destino de inversión en este sector. Ya hemos visto como este país ha logrado un crecimiento sin precedentes en esta industria, inicialmente cifrado en el costo de su mano de obra, pero seguido de un conjunto de reformas estructurales dirigidas a impulsar el desarrollo de la infraestructura y el ambiente para la inversión extranjera, lo cual ha logrado atraer mayores inversiones sobre todo en el campo de la tecnología de la información y la exitosa conformación de parques tecnológicos.

A raíz de lo acontecido en la India, los centros de atención a clientes telefónicos han tomado otro matiz, llegando a conformar una industria en sí mismos. Por su capacidad para generar gran número de empleos (independientemente de que en su mayoría sean de bajos salarios) y la importancia de las inversiones extranjeras directas, son cada vez más los países que buscan atraerlos hacia sus ciudades más importantes. Éste hecho

ha dado por consecuencia que entre los países se desencadene también una competencia por la atracción de estas inversiones. En esta competencia, al igual que entre los servicios que prestan los centros, tiene una gran importancia la reputación que en términos de calidad tienen los participantes, pues si bien existen algunos países que son preferidos por el costo de la mano de obra, el idioma que domina su población, el nivel de estudios, la capacidad para explotar infraestructura a bajo costo, etc... es indispensable que el personal que trabaje en un centro esté familiarizado con una cultura corporativa enfocada hacia el cliente. Estas consideraciones han aparecido en más de un texto relacionado con la industria y se establece como un diferenciador por ejemplo entre India y China, éste último es el país que le sigue a la India muy de cerca en términos competitivos.

Cabe mencionar que, aunque existen varios aspectos importantes que se desprenden del fenómeno de internacionalización de los centros de atención a clientes y que requieren de un estudio mucho más profundo que el que se les puede dar en este trabajo (como el empleo en países en desarrollo, el fenómeno de terciarización y off-shore), la industria ha provocado el surgimiento y multiplicación de empresas especializadas en la configuración y administración de centros telefónicos y de contacto que son, en la mayoría de los países, las responsables de brindar ese servicio. Estas empresas nombradas Business Processing Outsourcing ostentan también certificaciones de calidad de manera obligatoria, pues sus más atractivos clientes son justamente las empresas transnacionales. De cualquier manera, existen en muchos países empresas que mantienen sus propios centros; sin embargo, dada la oferta y beneficios de la terciarización del servicio en términos de costos y reubicación, que redundan en ahorros operativos, la tendencia a futuro es que cada vez más empresas de terciarización absorban los servicios de atención al cliente de las grandes transnacionales.

Aunque esa tendencia se vuelve evidente en nuestro país, la presencia de centros de atención al cliente internacionales (que dependan de empresas transnacionales) es muy baja. Desafortunadamente, como se ha señalado en este trabajo, nuestro país carece de elementos que le permitan competir en la atracción de inversión extranjera directa en ese sector y por ende la competitividad de los centros de atención al cliente; y se limita únicamente a ser elegido para servicios de baja complejidad operativa, como captura de datos, o bien para brindar atención telefónica en el segmento de distribución de aquellas empresas con sede en los Estados Unidos cuyo principal mercado es México. Esto brinda una perspectiva que debiera ser analizada con urgencia para el futuro ya que en el presente existen iniciativas para desarrollar infraestructura y planes de capacitación de recursos humanos en otros países del Continente lo cual se está manifestando en una alta competencia internacional de la región de Centro y Sudamérica que vienen acaparando crecientemente las inversiones de centros telefónicos y de contacto desde hace casi 8 años.

Por esta razón se he visto como áreas completas de atención a clientes de entre 100 a 150 personas se han migrado hacia países como Argentina, en cuestión de meses. Las implicaciones que en términos de empleos y desarrollo

económico y tecnológico tienen estos hechos son alarmantes, pero peor aún son las expectativas de reforma que prevé el presente gobierno. Es necesario continuar el desarrollo y ampliar la infraestructura, además de reducir los costos de utilización de la misma, aunque ello implique alterar los beneficios a favor de la empresa Telmex –que mantiene el control de la explotación de líneas telefónicas a nivel nacional. Y es necesario también elevar la competitividad educativa a nivel profesional y en enseñanza de idiomas, sobre todo bilingüe. También es obligatorio promover la innovación en la tecnología y el software, destinar mayor cantidad de recursos hacia la Investigación y Desarrollo que permitan elevar la calidad de la infraestructura y colocar al país como destino de inversión en Tecnología de la Información, fomentar la interacción entre la iniciativa privada y las instituciones educativas de alto nivel, por mencionar algunos ejemplos. Cabe señalar que esta situación no es exclusiva de este sector, sino que muchos otros sectores de la economía se encuentran en la misma situación.

México tiene una sustentada reputación de calidad en sus servicios, sobre todo turísticos. No sería difícil para el país competir en términos de calidad, pero mientras no modifique su posición en materia de competitividad ventaja-país, no podremos escalar en una ventaja competitiva en calidad. De cualquier forma hay que reconocer que en nuestro país, esta industria no solo promueve la certificación ISO9001:2000 entre los centros telefónicos (que en su mayoría brindan servicios locales y nacionales), sino una certificación especializada para éstas áreas, auspiciada por el Instituto Mexicano de Telemarketing. Esta característica de crear certificaciones encaminadas a la especialización de las actividades de los centros, no es única de nuestro país.

Durante el desarrollo del presente trabajo fue siendo cada vez más claro que, si bien la norma ISO9001:2000 tiene gran aceptación en el entorno internacional y un reconocido renombre entre empresas y consumidores, el mismo crecimiento de la importancia de la industria de los centros de atención telefónica y la diversidad de sus actividades, impulsó la necesidad de la creación de nuevos parámetros para medir la competitividad. Esos parámetros debían incluir elementos específicos del desempeño diario de los centros de atención a clientes, cosa que no permitía la norma de ISO. Por esa razón han surgido diversas certificaciones a nivel local, pero una de ellas a nivel internacional –la más reconocida hasta el momento- es la norma del Customer Operations Performance Center.

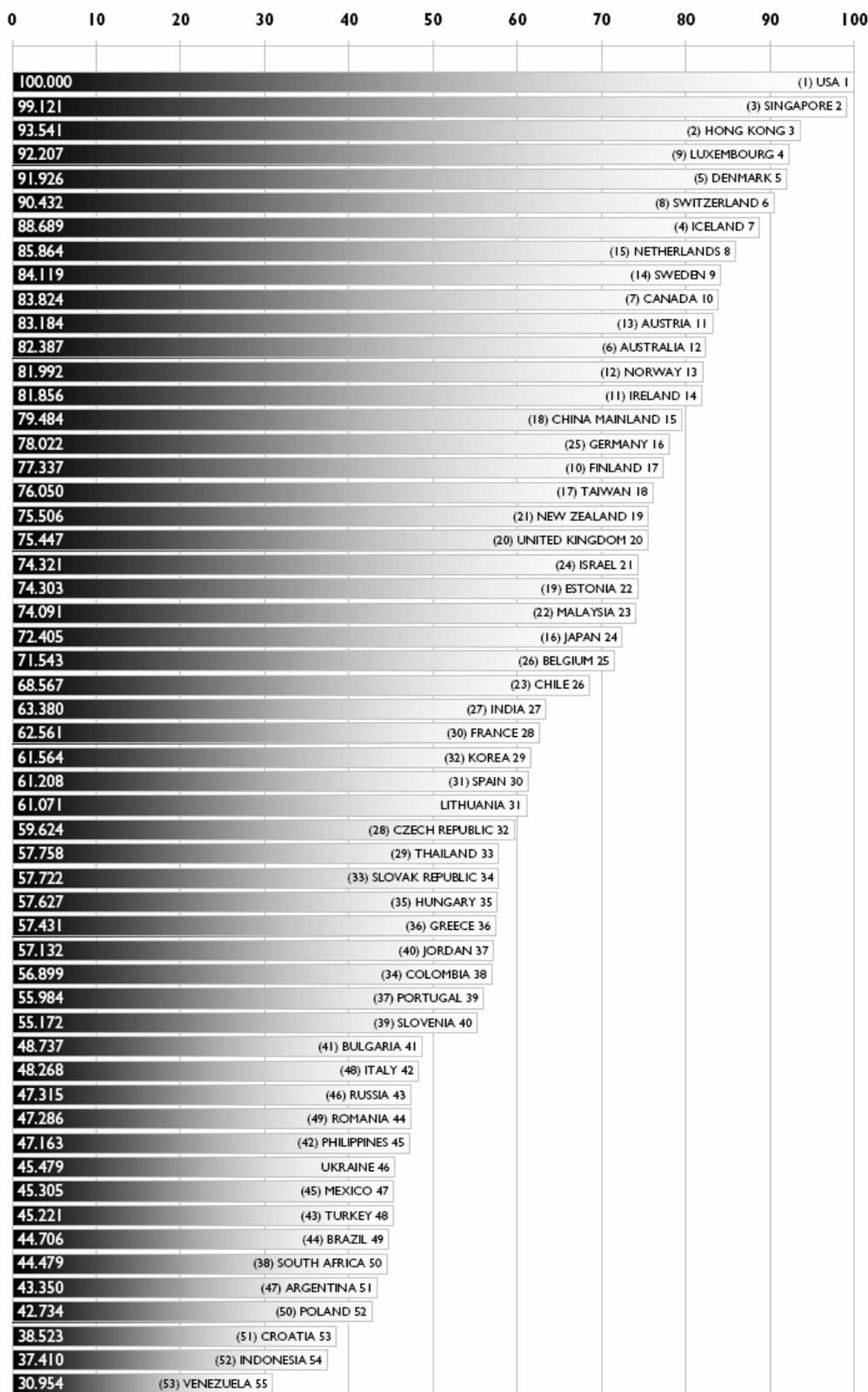
Lo que cabe resaltar es que esta norma se fundamenta en la citada ISO9001:2000, pero incluye consideraciones respecto a la administración efectiva de los proveedores de servicio para las empresas que contratan outsourcing, identifica oportunidades de retornos de inversión y metodologías para implementar cambios orientados a la mejora operativa y financiera¹⁶⁴ a través de estudios comparativos (benchmarking), infraestructura telefónica y de cómputo, políticas de reclutamiento y selección, entrenamiento y compensación, rotación de personal, satisfacción de los empleados, acertividad de las respuestas y uso de recursos, entre otros. De los elementos que

¹⁶⁴ www.copc.com

comparte con ISO se citan: la satisfacción del cliente o usuario final, tiempos, calidad, eficiencia, velocidad y productividad¹⁶⁵. La COPC también establece la necesidad de auditar anualmente a las empresas certificadas con el compromiso de mejora continua. Sin embargo, aunque los objetivos de COPC no son muy diferentes a los de ISO y a pesar de que muchas empresas están en proceso de certificación bajo COPC, es la ISO9001:2000 la norma que sigue prevaleciendo en la mira de las empresas transnacionales debido a la confianza que genera su certificación en los resultados de los servicios entregados, la popularidad y el reconocimiento internacional de la Organización, pero sobre todo porque la metodología propia de la norma facilita la evaluación, el control e interpretación de información en procesos de call centers, cuya complejidad se simplifica hacia el interior de la organización -con la incorporación de nuevas tecnologías- pero se vuelve más exigente ante la necesidad de mantener comunicadas diferentes filiales tecnológicamente interconectadas y ubicadas estratégicamente alrededor del mundo, sin descuidar la propuesta de calidad ofrecida.

¹⁶⁵ www.qaiindia.com “Certification Options”

ANEXO 1



(2006 rankings are in brackets)

FUENTE: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf?prog=>

ANEXO 2

CUADRO DE RESUMEN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Indicador	Valores (Por ciento)			Variación porcentual	
	2004	2005	2006	2005	2006
Como proporción del total de hogares					
Hogares con computadora	18	18.4	20.5	0.4	2.1
Hogares con conexión a Internet	8.7	9	10.1	0.3	1.1
Hogares con televisión	91.7	92.7	93.2	1	0.5
Hogares con televisión de paga	19.2	19.3	20.8	0.1	1.5
Hogares con servicio telefónico	59.9	64.1	66.3	4.2	2.2
Como proporción de la población de seis o más años de edad					
Usuarios de computadora	24.9	28.5	30.4	3.6	1.9
Usuarios de Internet	14.1	17.7	19.9	3.6	2.2
Como proporción del total de usuarios de computadora					
Usuarios de computadora que la usan como herramienta de apoyo escolar	53	60	58.9	7	-1.1
Como proporción del total de usuarios de Internet					
Usuarios de Internet que han realizado transacciones vía Internet	6.4	5.8	6.5	-0.6	0.7
Usuarios de Internet que lo acceden desde fuera del hogar	61.5	68.3	66.4	6.8	-1.9
Crecimiento anual del Producto Interno Bruto Informático	17.4	ND	ND	ND	ND
Crecimiento anual del personal ocupado en la industria manufacturera informática	-2.6	ND	ND	ND	ND
ND	No disponible.				
FUENTE:	INEGI. Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnología de Información en los Hogares. INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto Trimestral 2002-2004. INEGI. Indicadores de la Encuesta Industrial Mensual por División y Clase de Actividad Económica, Banco de Información Económica.				

FUENTE: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=tnf000&c=6672>

BIBLIOGRAFÍA

- Arce Macías Carlos, et. al., "Ciudades del siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?", CIDE, México, 2005, 648 p.
- Badia Jiménez Albert, "Calidad: Enfoque ISO 9000", Ediciones Deusto, Barcelona, 1998, 393 p.
- Bowen David E, et. al., "Service Management Effectiveness", Jossey-Bass Inc. Publishers, E.U.A., 1990, 414p.
- Castells Manuel, "La Ciudad Internacional", Ed. Alianza, Madrid, 1995, 503 p.
- Cianfrani Charles A. y John E. West, "Guía práctica de ISO 9001:2000 para servicios", Panorama Editorial, México, 2004, 196 p.
- Estay Jaime, et. al. "La Globalización de la Economía Mundial", Instituto de Investigaciones Económicas, U.N.A.M., 2001, 444 p.
- Fekentekuty Geza, "Comercio Internacional del Servicios", Ed. Gernika, México, 1990, 380 p.
- Fernández López Javier, "Gestionar la Confianza", Financial times/Prentice Hall, Madrid, 2002, 244 p.
- Forester Tom, "High Tech Society", Basil Blackwell Ltds., Reino Unido, 1987, 311 p.
- Goetsch David L. "Introduction to Total Quality", MacMillan Inc, E.U.A., 1996, 606 p.
- Grima Terre Joan-Laud y Joaquín Tena Millán, "Análisis y formulación de estrategia empresarial", Ed. Hispano Europea S.A., España, 1984, 311 p.
- Halles Jürgen y Hans-Jürgen Ewers, "Innovation and Regional Development", Ed. Walter De Gruyter, Berlín, 1990, 346 p.
- Heskett James L., "La Gestión en las Empresas de Servicios", Ed. Plaza y Janes, España, 1986, 194 p.
- Ishikawa Kaoru, "Introducción al Control de Calidad", Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1994, 473 p.
- Jarillo José Carlos y Jon Martínez Echezarraga, "Estrategia Internacional. Más allá de la exportación", McGraw-Hill, España, 1991, 208 p.
- Johansen Robert, "Groupware: Computer Support for Business Teams", Free Press, E.U.A., 1988, 205 p.

- Karlof Bengt, "Key business concepts. A concise guide" Routledge, London, 1993, 259 p.
- Laudoyer Guy, "La Certificación ISO 9000. Un Motor para la calidad", Editorial Continental, México, 1995, p.
- Millar George L. y La Rue L. Kromm, "The Whats, Whys and Hows of Quality Improvement", ASQC Quality Press, Estados Unidos, 1992, 283 p.
- Monteverde Agustín, "Estrategias para la competitividad internacional", Ed. Macchi, Argentina, 1992, 301 p.
- Montuschi Luisa, "La Economía Basada en el Conocimiento: Importancia del Conocimiento Tácito y del Conocimiento Codificado", p. 1, MIMEO
- Münch Lourdes, "Calidad y Mejora Continua", Ed. Trillas, México, 2005, 124 p.
- Norma Mexicana IMNC, IMNC, México, 2001, 36 p.
- Palazuelos Enrique, "La Globalización Financiera", Ed. Síntesis, Madrid, 1998, 221 p.
- Peach Robert W. , "The ISO 9000 Handbook", McGraw Hill, E.U.A., 1997, 1008 p.
- Porter Michael, "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Ed. Vergara, Argentina, 1991, 1025 p.
- Rosas María Cristina, "México ante los proceso de regionalización económica en el mundo", Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1996, 232 p.
- Salinas Santano Carlos M. "Internet, Tecnología y Sociedad", p. 5., MIMEO
- Shaw C. John, "Gestión de Servicios", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991, 255 p.
- Sobrino Jaime, "Competitividad de las ciudades en México", COLMEX, México, 2003, 619 p.
- Torres Suárez Fabián, "Gestión Extendida de Recursos. Sistemas ERP", Instituto de Net Economía, España, 2004, p. 18, MIMEO
- Yip George, "Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional", Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993, 331 p.

REVISTAS

- Farrell Diane, "Offshoring Más Inteligente", Harvard Business Review, Junio 2006, p. 68-79.

Morris A. Cohen, et. al., "Ganar en el Mercado Posventa", Harvard Business Review, Agosto 2006, p.104-115.

Ruelas-Gossi Alejandro y Donald N. Sull, "Orquestación Estratégica. La Clave para la Agilidad en el Escenario Global", Harvard Business Review, Noviembre 2006, p. 43- 52.

Colvin Geoffrey, "America Isn't Ready", Fortune, Agosto 2005, Vo. 152, No. 3, p. 22-31.

INTERNET

<http://confines.mty.itesm.mx>

<http://dictionary.cambridge.org>

<http://ec.europa.eu>

<http://informeanual.telefonica.es>

<http://listserv.ictnet.es>

<http://profesor.sis.uia.mx>

<http://pymes.economista.com.mx>

<http://searchcrm.techtarget.com>

www.amec.com.mx

www.animaweb.org

www.banknetinida.com

www.bpoindia.org

www.callcentermagazine.com

www.callcentre.co.uk

www.callcentres.net

www.clarin.com

www.compasstech.com.mx

www.consultoras.org

www.contactforum.com.mx

www.copc.com
www.creditunions.com
www.definicion.org
www.ekaenlinea.com
www.eluniversal.com.mx
www.fcc.gov
www.findarticles.com
www.fundacionauna.org
www.gestiopolis.com
www.icmiglobalreport.com
www.iec.ch
www.iso.org
www.imd.ch
www.improven-consultores.com
www.imt.com.mx
www.incoming.com
www.inegi.gob.mx
www.logys.com.ar
www.mujeresdeempresa.com
www.multienlace.com.co
www.mundo-contact.com
www.oecd.org
www.pergaminovirtual.com.ar
www.qaiindia.com
www.razonypalabra.org.mx

www.researchandmarkets.com

www.roytel.com.cn

www.solucionpymes.com.mx

www.sta.sistecol.com

www.syntecom.com.mx

www.tate.org.uk

www.technopark.org

www.teleplaza.com

www.ub.es

www.unctad.org

www.weforum.org

www.worldwidecallcenters.com

www.wto.org