



**ANALISIS ESTRATEGICO DE TELCENETER PANAMERICANA PARA EL DISEÑO,
ORGANIZACIÓN Y MONITOREO DE VENDORS**

AUTOR:

MARIO ANDRES ROJAS GARCIA

DIRECTOR DEL PROYECTO:

ORLANDO VASQUEZ CASTRO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTADAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	4
	1.1 <i>Palabras Claves</i>	4
2.	OBJETIVOS	
	2.1 <i>Objetivo General</i>	5
	2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
3.	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	
	3.1 <i>Historia</i>	6
	3.2 <i>Mapa de DIRECTV</i>	8
	3.3 <i>Misión</i>	9
	3.4 <i>Visión</i>	9
4.	ANÁLISIS EXTERNO	
	4.1 <i>Análisis Pestel</i>	9
	4.2 <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
	4.3 <i>Oportunidades</i>	13
	4.4 <i>Amenazas</i>	14
	4.5 <i>Matriz Oportunidades Amenazas</i>	15
5.	ANÁLISIS INTERNO	
	5.1 <i>Cadena de Valor</i>	16
	5.2 <i>Fortalezas</i>	17
	5.3 <i>Debilidades</i>	18
	5.4 <i>Matriz Fortalezas y Debilidades</i>	19
6.	ANÁLISIS ESTRATEGICO	
	6.1 <i>Matriz DOFA</i>	20
	6.2 <i>Listado de Estrategias</i>	21
	6.3 <i>Implementación y Cronograma</i>	23
7.	CONCLUSIONES	26
8.	BIBLIOGRAFIA	28

LISTADO DE TABLAS

Tabla No. 1: Comparación del sector BPO con el sector a nivel global.....	10
Tabla No. 2: Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	15
Tabla No. 3: Matriz Fortalezas – Debilidades.....	19
Tabla No. 4: Matriz DOFA.....	20
Tabla No. 5: Listado de Estrategias.....	21
Tabla No. 6: Meta Corporativa: Gerencia del Servicio.....	23
Tabla No. 7: Meta Corporativa: Gerencia de Infraestructura.....	24
Tabla No. 8: Meta Corporativa: Gerencia de la Innovación.....	25
Tabla No. 9: Tipos de Administración Vendors.....	27

LISTADO DE GRAFICOS

Grafico No. 1: Mapa de DIRECTV.....	8
Grafico No. 2: Proporción de empleados en cada nivel de formación por subsector...	11

1. RESUMEN

Los Call Centers son indiscutiblemente una actividad del pilar de servicio al cliente de todas las empresas, al igual que muchas otras actividades se suele subcontratar o tercerizar debido a que requiere un gran despliegue e infraestructura, esto sucede y es inevitable cuando una empresa empieza a crecer, los modelos, las estrategias y el control de la organización debe evolucionar y la administración de los Vendors juega un papel determinante.

Existen muchos modelos de diseño y control de Vendors, cada empresa de acuerdo a su realidad va diseñando y utiliza el que más le convenga. En el siguiente trabajo encontrará los aspectos internos y externos relevantes de la organización y los puntos estratégicos a tener en cuenta para el buen despliegue y ejecución en la estrategia de monitoreo y control de Vendors.

1.1 **PALABRAS CLAVES:** Monitoreo de Vendors, Vendors, DIRECTV

1. SUMMARY

Call Centers are undoubtedly an activity that belongs to Customer Management area of each company, as many other activities it usually outsource it since it require a large deployment and infrastructure. When a company begins its growth it's inevitable that the strategies, the models and the whole organization evolve. The Vendor Management is a very important part of this evolution and plays a determinant roll.

There are too many models to monitoring and management the performance of Vendors, each company according to their reality chooses which suits you. The following investigation examines and determines the internal and external key aspects of the company and the strategies that have to take into consideration to choose the type of Management and monitoring of Vendors.

1.1 **KEY WORDS:** Vendor Management, Vendors, DIRECTV

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar qué factores estratégicos en Telecenter Panamericana apoyan o necesitan mejorar para la implementación y un diseño del Monitoreo y Control de Vendors en DIRECTV Panamericana.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar los factores externos que puedan contribuir al modelo estratégico de la administración de Vendors.
- ✓ Determinar que estrategias actuales dentro de la organización deben modificarse para una buena implementación del nuevo modelo de negocio.

3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

3.1 Historia

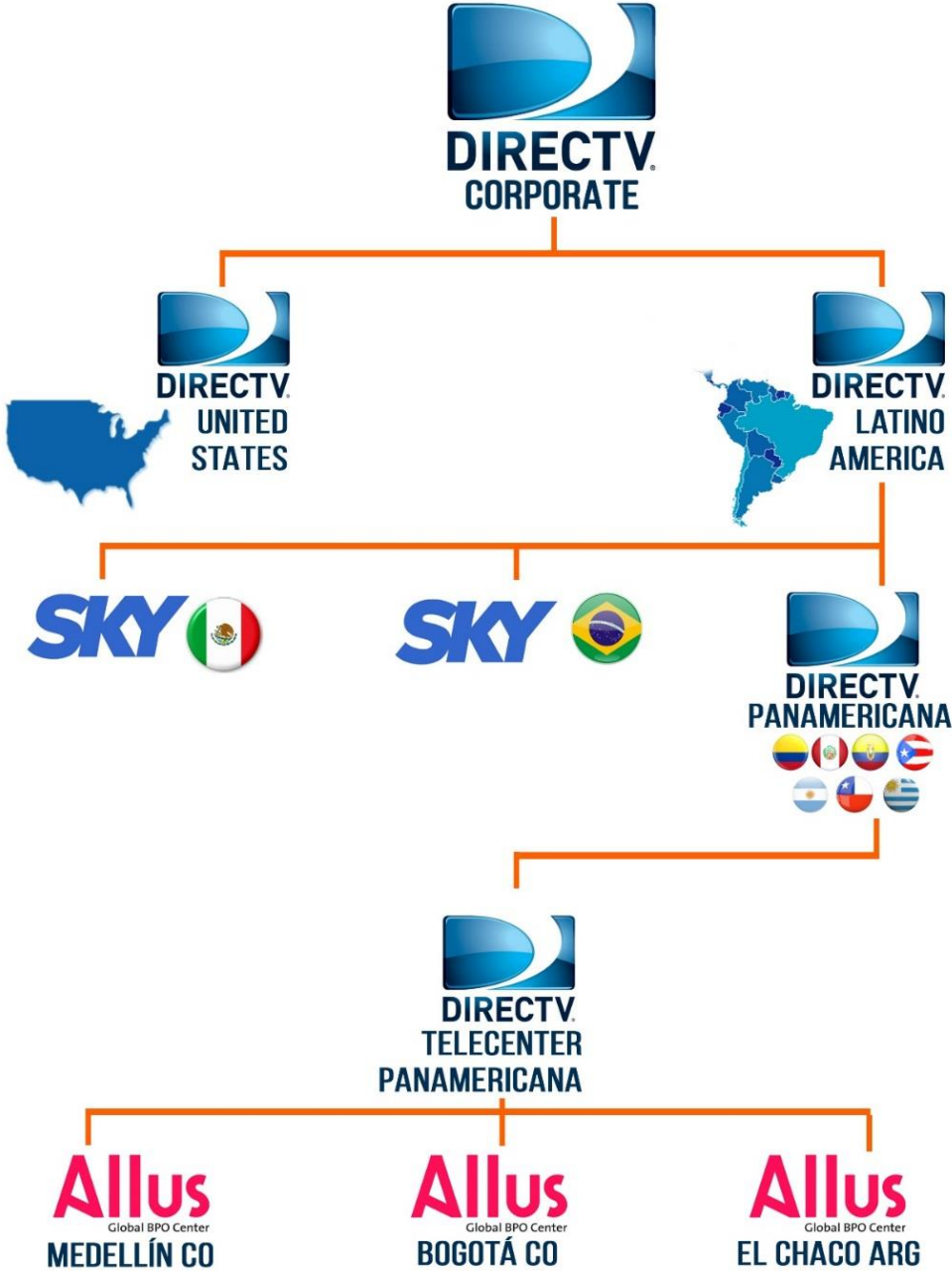
DIRECTV es un proveedor de televisión satelital que provee una experiencia de televisión de primera calidad disponible a través de la adquisición, producción y distribución de contenido exclusivo y único, excelencia en servicio al cliente, y el despliegue continuo de las últimas tecnologías para el entretenimiento. DIRECTV es propiedad de *DIRECTV Corporate*, una empresa estadounidense conformada por dos grandes compañías, *DIRECTV US* y *DIRECTV Latin America*, encargadas de prestar el servicio en sus respectivas regiones.

DIRECTV Latin America está conformada a su vez por tres grandes organizaciones: SKY Mexico, SKY Brasil y DIRECTV Panamericana.

DIRECTV Panamericana provee servicio a través de 9 territorios: Argentina, Caribe, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Puerto Rico, Venezuela y Uruguay. Como empresa independiente y a su vez parte de DIRECTV Latin America divide su estructura organizacional en 5 grandes pilares: Customer Management, Field Technology, Marketing and Sales, Human Resources y Finances. Cada uno de los pilares se subdivide en varios departamentos los cuales a su vez vuelven a subdividirse en diferentes áreas. El pilar de Customer Management es el principal encargado del Servicio al Cliente y para su manejo DIRECTV Panamericana creó en el 2008 la empresa Telecenter Panamericana LTDA, encargada de organizar las estrategias de soporte y de brindar alrededor de 20 servicios que incluyen: Servicio al cliente, televentas, cobranza, retención de clientes, soporte técnico, recuperación de equipos, redes sociales, entre otros. La estrategia de trabajo de Telecenter Panamericana está siempre organizada a los lineamientos de DIRECTV Corporate, al igual que las demás empresas que hacen parte de la compañía. Para el año 2012 DIRECTV en los diferentes países de Panamericana había crecido tanto que la infraestructura y la fuerza

laboral de solo Telecenter no era suficiente. Se decidió entonces tercerizar el servicio de Call Center en el cual Telecenter Panamericana se encargaría de crear todas las estrategias, las directrices y brindar todo el soporte a los diferentes Vendors. Se abrió a mediados del 2012 una licitación en las que participaron diferentes y renombradas empresas de Contact Centers. Se evaluaron diferentes variables gubernamentales, sociales y económicas para determinar las ciudades y países en donde estarían los nuevos Vendors y la infraestructura, estrategias y diseño organizacional para otorgar la licitación. La oferta fue finalmente concedida a la empresa Latinoamericana Allus, es así como a finales del 2012 se abrió en Allus Medellín y Allus Bogotá y para inicios del 2015 se tiene pensado abrir Allus Chaco en Argentina. Por el momento no hay una estrategia estructurada y construida para el diseño, control y manejo organizacional de los Vendors

Grafico No. 1: Mapa de DIRECTV



3.3 Visión

Hacer de DIRECTV® la mejor experiencia televisiva del mundo

3.4 Misión

Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis Pestel

Fuerzas Económicas: El BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia y en general en América Latina ha sido una industria en constante crecimiento. Colombia cuenta con un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector y ganar espacio a nivel internacional, así se desprende del Estudio de caracterización y formulación estratégica del Sector de BPO, KPO e ITO en Colombia, realizado por la compañía de investigación IDC en Marzo del 2014, el cual revela que se viene presentando un crecimiento promedio de 18% en los últimos años y se espera un aumento en ingresos operacionales a 2015 del 23,1%. El año pasado generó 182.084 empleos produciendo 9.7 (COP\$ Billones) lo cual representó el 0.90% de la contribución total del PIB.

Contact Centers

En una mirada más a fondo y enfocándonos solo en los contact center, uno de los negocios que más se tercerizan, Telecenter Panamericana LTDA ha hecho que los

costos asociados a la atención de clientes para DIRECTV disminuyan alrededor US\$15 millones al año.

Tabla No. 1: Comparación del sector BPO con el sector a nivel global

Tamaño mercado BPO Millones U\$	Global		Colombia (Mill U\$)		
	2.012	% part	2.012	% part	% global
Customer care	57.893	36%	1.745	59%	3,0%
Finance and accounting	30.418	19%	775	26%	2,5%
Human resources & HR processing	67.680	43%	371	13%	0,5%
Procurement	2.948	2%	42	1%	1,4%
<i>Logistic (No incluida)</i>			340		
Total	158.939	100%	2.933	100%	1,8%
América	90.735	57%			3,2%

Fuerzas Gubernamentales: Para Colombia El Programa de Transformación Productiva (PTP) del Gobierno Nacional se creó para transformar a la industria e impulsar el desarrollo de las empresas de 20 sectores estratégicos de la economía nacional, para su desarrollo y crecimiento. El sector del BPO hace parte del PTP y por esta razón se han creado diferentes estímulos para impulsarlo; actualmente se exime de impuestos para atraer la inversión y fomentar el crecimiento. Las empresas igualmente obtienen beneficios por parte de la reducción de impuestos inmobiliarios que se conocerían como el predial. Los créditos y subsidios y/o convenios con las instituciones educativas de la región incentivan igualmente la localización.

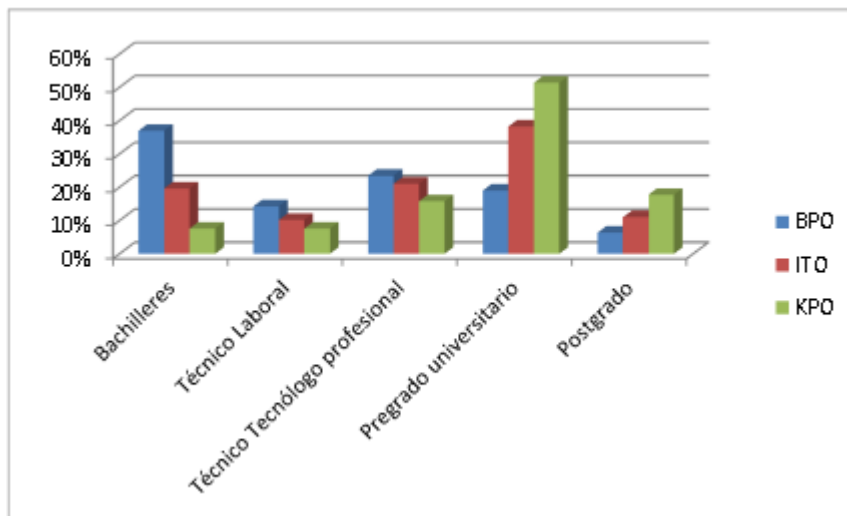
En cuanto a los empleados tanto en Colombia como en Argentina se basan en las normas de contratación, los empleados bajo un contrato de término indefinido aseguran su estabilidad laboral en su gran mayoría. Los otros son contratados por diferentes agencias que se encargan de prestar las labores temporales. Todos los empleados cuentan con sus prestaciones y derechos laborales.

Fuerzas Culturales, Sociales y Ecológicas: Debido a que DIRECTV Panamericana ofrece servicios a países en Latinoamérica, las fuerzas culturales, sociales y ecológicas no generan un gran impacto al momento de evaluar las diferentes variables; hablamos

el mismo idioma y compartimos diferentes aspectos sociales con el resto de la región. Las fuerzas Culturales, Sociales y Ecológicas son positivas esternalmente hablando para Telecenter Panamericana.

Un factor a tener es el pronóstico de la expansión futura de este negocio, la exportación y la posible incursión en los Call Centers bilingües. La mayor parte de la fuerza de trabajo de los Call Centers en Latinoamérica son bachilleres que no han tenido la oportunidad de estudiar un segundo idioma.

Grafico No. 2: Proporción de empleados en cada nivel de formación por subsector



Fuerzas Tecnológicas: Actualmente la tecnología de los contact centers a nivel global está inmersa en una dinámica denominada 3ª plataforma, cuyos grandes componentes son la movilidad, las redes sociales y las tecnologías big data y cloud computing. Es necesario incursionar en estos contenidos no estructurados aun por el negocio del BPO y los Contact Center en Latinoamérica. En este momento se cuenta con acceso a las plataformas tecnológicas de comunicaciones como: CISCO, Aspect, Avaya y Nortel; pero queda aún un campo por explorar.

4.2 Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Compradores: Para Telecenter Panamericana y los diferentes Vendors encargados de prestar el servicio al cliente de DIRECTV, su principal cliente es cada franquicia de DIRECTV que compone DIRECTV Panamericana. Debido a que Telecenter es una compañía que hace parte de DIRECTV Latin America pero a su misma vez es cliente, no existe un poder negociación del comprador ya que las diferentes fuerzas económicas (desde el punto de vista científico) de cliente y el vendedor no tienen el mismo fin.

Poder de Negociación de los Proveedores: No tenemos proveedores que tengan la suficiente fuerza para desestabilizar una compañía del tamaño de DIRECTV Latin America.

Entrada de Nuevos Productos: Las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. Al igual que en las dos Fuerzas de Porter anteriores, actualmente o largo plazo no existe competencia.

Productos Sustitutos: Al igual que en las Fuerzas de Porter anteriores, actualmente o largo plazo no existe amenaza por un servicio sustituto. El cliente, en este caso DIRECTV Latin America en lugar de sustituir nuestros servicios, llevaría a que Telecenter Panamericana ofrezca el servicio que necesiten. No aplicarían los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

- Suficientes proveedores.

Rivalidad del Mercado: Esta externalidad no es un punto relevante para Telecenter Panamericana ya que no competimos con otras empresas de contact center. No competimos ya que nuestra mayor actividad no es contestar teléfonos sino generar estrategias y sinergias para solucionar problemas a los clientes de DIRECTV en américa latina.

4.3 Oportunidades

- ✓ *Políticas Gubernamentales (Colombia):* El programa de Transformación Productiva (PTP) impulsado por el gobierno nacional destaca el BPO en el sector de servicios. Este programa busca fortalecer dicho sector mediante políticas de gobierno que ayuden al crecimiento y al desarrollo del sector.
- ✓ *Crecimiento del Mercado:* El sector de servicios es el que últimamente ha generado más empleos en el país. El BPO es uno de los segmentos más productivos del sector servicios.
- ✓ *Capacidad Económica:* Al ser Telecenter una empresa del grupo DIRECTV Latin America cuenta con un gran apalancamiento financiero.
- ✓ *Poder de Negociación con los Clientes:* Nuestro cliente es DIRECTV Latin America y nosotros hacemos parte del mismo grupo empresarial, por lo tanto tenemos un amplio poder para influir y proponer ideas a DIRECTV Latin America.

4.4 Amenazas

- ✓ *Leyes y Disposiciones (Argentina):* El control de las Divisas por parte del gobierno Argentino es manejado exclusivamente por el gobierno nacional el cual decide a que organizaciones vende o no Divisas para su manutención. Argentina no quiere vender Divisas a DIRECTV Argentina para el pago a Telecenter Panamericana ya que ambas empresas hacen parte de una compañía Estadounidense que pudiese estar tranzando precios no reales por pertenecer al mismo grupo empresarial.
- ✓ *Rivalidad Entre Competidores:* Telecenter Panamericana no es actualmente competidor de ninguno de los Vendors que tienen como función prestar el servicio de Call Center, ya que sirve Telecenter actualmente administra y crea las estrategias de las diferentes áreas de apoyo que tienen como función dar un buen servicio al cliente, pero al no tener definido el modelo de gerencia de los Vendors existe la amenaza que el modelo de Administrativo de Vendors sea entregar completamente las áreas de apoyo ya que podría ser más rentable para DIRECTV Latin America acabar con Telecenter.
- ✓ *Demanda Laboral Bilingüe del Sector:* La demanda sectorial de trabajo a nivel regional tiene un porcentaje de personas bilingües bajo. Se debe enfocar el crecimiento de la oferta de capital humano en esta área ya que otros países como la India son fuertes.

4.5 Matriz de Oportunidades y Amenazas

Tabla No. 2: Matriz de Oportunidades y Amenazas

	FACTORES EXTERNOS	PESO	CLS	POND
	OPORTUNIDADES			
O1	Políticas Gubernamentales (Colombia)	22	4,5	99
O2	Crecimiento del Mercado	9	4	36
O3	Capacidad Económica	18	4	72
	Poder Negociación Clientes	10	4	40
	AMENAZAS			
A1	Rivalidad Entre Competidores	6	2,5	15
A2	Leyes y Disposiciones (Argentina)	16	1,5	24
A3	Demanda Laboral Bilingüe del Sector	19	1,5	28,5
	Totales	100		314,5
	5,0= Oportunidad Excepcional	2,5= Factor en el límite		
	4,5= Oportunidad Solida	2,0= Amenaza subsanable		
	4,0= Oportunidad Importante	1,5= Amenaza grave		
	3,5= Oportunidad Normal	1,0= Amenaza muy grave		
	3,0= Oportunidad débil	0,5= Amenaza Catastrófica		

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 Cadena de Valor

ACTIVIDAD PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES DE APOYO	DESCRIPCIÓN
Brindar un servicio excepcional a nuestros clientes internos	Se focaliza a realizar y mantener actividades destinadas a la satisfacción del cliente interno	Dirección de Recursos Humanos	Áreas que presten apoyo a todas la empresa en la consecución y en el manejo del personal, así como su cultura organizacional y clima laboral.
Logística Interna e Infraestructura	La logística interna y la infraestructura de la organización se centra en	Infraestructura de la Organización	Actividades que presten apoyo a la planificación, contabilidad y finanzas
Operaciones y Producción	Procedimientos y actividades que garanticen la solución de inconvenientes y consultas en una primera instancia, minimizando costos para la compañía.	Garantizar excelentes resultados operacionales	Áreas de apoyo regionales que como principal función tienen crear procedimientos y sinergias enfocados en la satisfacción del cliente: Áreas de Entrenamiento, Procesos, Calidad, Implementación, Optimización.

5.2 Fortalezas

- ✓ *Liderazgo gerencial en resultados:* La gerencia se encarga de liderar de acuerdo a las estrategias, objetivos y políticas implementadas por DIRECTV Latin America con el fin de obtener los mejores resultados. Los diferentes KPI's Operacionales y áreas de análisis (Business Intelligence) que evalúan los Balance Score Card de las diferentes operaciones que se manejan actualmente.
- ✓ *Estructura Organizativa:* Hace aproximadamente un año DIRECTV Latin America contrató a la firma de consultoría Ernst & Young para organizar toda la estructura Vertical de Servicio al Cliente de DIRECTV Panamericana. Gracias a este nuevo proyecto se distribuyó y se crearon diferentes nuevas áreas de soporte, apoyo y calidad que permitirán a la compañía tener un mejor desempeño.
- ✓ *Programa de Dirección y Producción:* Un programa bien definido ha permitido implementar planes estratégicos con el fin de alcanzar las metas y objetivos de las operaciones de Servicio al Cliente.
- ✓ *Recursos Humanos:* El clima organizacional de la compañía es muy bueno, en general los empleados se sienten bien y contentos debido a que la cultura organizacional es buena y esto se ve reflejado en encuestas como Great Place to Work en la cual Telecenter se encuentra siempre dentro de las 5 primeras empresas en el Valle. La empresa tiene una estructurada área de compensación y beneficios, y todos los empleados tienen oportunidades de crecimiento.

5.3 Debilidades

- ✓ *Sistemas de Control Calidad Interno:* Las diferentes áreas de apoyo al interior de la compañía tienen mucho por mejorar, no existe un sistema de auditoría interna a las áreas de apoyo y soporte, aun después de la nueva estructura vertical de Servicio al Cliente.
- ✓ *Sistema de Comunicación entre Departamentos:* A pesar de la tecnología, los diferentes procesos de soporte y áreas de calidad operativa que se tienen, la comunicación entre interna sigue siendo un aspecto por mejorar en algunos departamentos como el Soporte Técnico (Área de ingeniería, IBS, Broad Cast Centers, etc.).
- ✓ *Procesos de Soporte Técnico:* Aunque existe un fuerte modelo de procesos de servicio al interior de la compañía encaminados en la satisfacción del cliente, no se empodera lo suficiente al agente telefónico para resolver ciertos problemas técnicos. Adicional aquellas áreas de apoyo y soporte técnico como Ingeniería, IBS, Broad Cast Centers, etc. No entraron en el modelo estructural de Ernst & Young.

5.4 Matriz Fortalezas - Debilidades

Tabla No. 3: Matriz Fortalezas - Debilidades

	FACTOR INTERNO	PESO	CLS	POND
	FORTALEZAS			
F1	Liderazgo gerencial en resultados	19	4	76
F2	Estructura Organizativa	21	4,5	94,5
F3	Programa de Dirección y Producción	10	3,5	35
F4	Recursos Humanos	9	3,5	31,5
	DEBILIDADES			
D1	Sistemas de Control Calidad Interno	16	1,5	24
D3	Sistema de Comunicación entre Departamentos	13	1,5	19,5
D4	Procesos de Soporte Técnico	12	2	24
		100		304,5
	5,0= Fortaleza única, exclusiva	2,5= Factor en equilibrio		
	4,5= Fortaleza Solida	2,0= Debilidad subsanable		
	4,0= Fortaleza Importante	1,5= Debilidad grave		
	3,5= Fortaleza Normal	1,0= Debilidad muy grave		
	3,0= Fortaleza débil	0,5= Debilidad Catastrófica		

6. ANÁLISIS ESTRATEGICO

6.1 Matriz DOFA

Tabla No. 4: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA: TELECENTER PANAMERICANA								
Matriz DOFA TELECENTER PANAMERICANA	FORTALEZAS				DEBILIDADES			
		1	Liderazgo gerencial en resultados				1	Sistemas de Control Calidad Interno
	2	Estructura Organizativa				2	Sistema de Comunicación entre Departamentos	
	3	Programa de Dirección y Producción				3	Procesos de Soporte Técnico	
	4	Recursos Humanos						
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)				ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)			
Políticas								
1 Gubernamentales (Colombia)	F1O1	-	-	-	-	-	-	-
2 Crecimiento del Mercado	-	-	-	F4O2	-	-	-	-
3 Capacidad Económica	-	F2O3	F3O3	-	D1O3	-	-	-
4 Poder de Negociación con el cliente	F1O4	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)				ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)			
1 Rivalidad Entre Competidores	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Leyes y Disposiciones (Argentina)	F1A2	-	-	-	-	-	-	-
3 Demanda Laboral Bilingüe del Sector	F1A3	-	-	-	-	-	-	-

6.2 Listado de Estrategias

Tabla No. 5: Listado de Estrategias

FORTALEZA A CONTRASTAR: F1 Liderazgo gerencial en resultados			
OPORTUNIDADES	Nom.	Estrategia	Modelo
1. Políticas Gubernamentales (Colombia)	F1O 1	Alinear el plan estratégico de Telecenter con las políticas del PTP	Gerencia de la Servicio
4. Poder de Negociación con el cliente	F1O 4	Presentar a DIRECTV Corporate un plan crecimiento y desarrollo propio de Telecenter Panamericana.	Gerencia de Innovación
FORTALEZA A CONTRASTAR: F2 Estructura Organizativa			
OPORTUNIDADES	Nom.	Estrategia	Modelo
3. Capacidad Económica	F2O 3	Generar a mediano plazo junto a Ernst & Young y Gartner un estudio de la estructura organizativa actual.	Gerencia de Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F3 Programa de Dirección y Producción			
OPORTUNIDADES	Nom.	Estrategia	Modelo
3. Capacidad Económica	F3O 3	Estudios con importantes y reconocidas consultorías para mejorar la operatividad de Telecenter.	Gerencia de Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F4 Recursos Humanos			
OPORTUNIDADES	Nom.	Estrategia	Modelo
2. Crecimiento del Mercado	F4O 2	Estudio estratégico de grandes organizaciones de servicios como AT&T, empresa galardonada anualmente como una de las mejores empresas para trabajar.	Infraestructur a

DEBILIDADES A CONTRASTAR: D1 Sistemas de Control Calidad Interno			
OPORTUNIDADES	Nom.	Estrategia	Modelo
3. Capacidad Económica	D1O3	Validar que organización de DIRECTV Corporate o AT&T tiene un buen sistema de auditoria interno y realizar un benchmark.	Gerencia de Servicio

FORTALEZA A CONTRASTAR: F1 Liderazgo gerencial en resultados			
AMENAZAS	Nom.	Estrategia	Modelo
2. Leyes y Disposiciones (Argentina)	F1A2	Diseño para presentar al gobierno de Argentina los costos que manejamos con Allus y con Telecenter.	Gerencia de Innovación
3. Demanda Laboral Bilingüe del Sector	F1A4	Aprovechar el cargo del presidente de Telecenter en la junta directiva de ACDECC (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO)	Infraestructura

6.3 Implementación y Cronograma

Meta Corporativa: Gerencia del Servicio

Tabla No. 6: Meta Corporativa: Gerencia del Servicio

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Liderazgo y gerencia en resultados	1.1 Alinear el plan estratégico de TLC con el programa de transformación productiva nacional.	Gerencia	De 0 a 4 Meses
2. Programa de Dirección y Producción	2.1 Generar junto a Gartner un estudio de las posibilidades de mejora en los KPI's operativos para TLC y el resto de Vendors.	Director Operativo	De 5 a 9 Meses
3. Sistema de Control de Calidad Interno	3.1 Generar un benchmark con AT&T o la organización de DIRECTV Corporate que tenga un buen sistema de auditoria interna. Es indispensable ahora que se debe comunicar a los Vendors de una manera eficiente y eficaz.	Gerente de Calidad Operativa	De 10 a 14 Meses
4. Estructura Organizativa	4.1 Contratar a Ernst & Young y para evaluar y reedificar la estructura organizativa actual la cual tiene 3 Vendors y planea para el 2016 tener 2 más.	Gerente General	De 15 a 19 Meses

Meta Corporativa: Gerencia de Infraestructura

Tabla No. 7: Meta Corporativa: Gerencia de Infraestructura

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Demanda Laboral Bilingüe del Sector	1.1 Crear junto al PTP una estrategia para aumentar los recursos del estado al estudio de un segundo idioma en el mercado laboral BPO, aprovechar el cargo que tiene el Presidente de Telecenter en la junta directiva de la ACDECC. Se tiene pensado establecer Vendors de DIRECTV US en América Latina.	Gerente General	De 0 a 5 Meses
2. Benchmarking Recursos Humanos	2.1 Realizar un benchmarkmarket en el área de RRHH con AT&T ahora que somos parte del mismo grupo empresarial, necesitamos compararnos con una empresa que tenga políticas estructuradas en RRHH y que a su vez maneja varios Vendors (AT&T)	DIRECTORA RRHH	De 6 a 9 Meses

Meta Corporativa: Gerencia de la Innovación

Tabla No. 8: Meta Corporativa: Gerencia de la Innovación

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Leyes y Disposiciones (Argentina)	1.1 Presentar al gobierno argentino el nivel de costos que se maneja con el nuevo Vendor en Argentina y compararlo con Telecenter para así iniciar el giro de las divisas. Esta fue una de las principales razones por la que se eligió a Argentina para establecer otro Vendor.	VP Customer Management	De 0 a 6 Meses
2. (Poder de negociación con el cliente) Ideas propias para presentar a DIRECTV Corporate	2.1 Evaluar una vez se lleven a cabo las estrategias de este Plan Estratégico y tengan éxito presentarlas ante el comité gerencial de DIRECTV Corporate para de esta forma replicarlo en los diferentes Vendors.	VP Customer Management	De 15 a 17 Meses

7. CONCLUSIONES

Telecenter Panamericana ha venido operando como Contact Center y manejando las estrategias, controles y áreas de apoyo para todo el despliegue de una empresa como DIRECTV Panamericana que cuenta actualmente con más de 8 millones de suscriptores. El crecimiento exponencial de DIRECTV no puede en este momento ser totalmente cubierto solo por el Contact Center que tiene Telecenter Panamericana y por esta razón fue necesario la adquisición de Vendors que soportaran la actual demanda. Sin duda alguna es necesario una estrategia, un diseño para el monitoreo y control de estas nuevas empresas que representan ahora el nombre de DIRECTV.

- ✓ Telecenter Panamericana necesita adecuar su sistema de comunicación entre las diferentes áreas de soporte e implementar un nuevo modelo para que la comunicación sea bilateral y pueda recibir un buen feedback de los nuevos Vendors.
- ✓ Ya que Telecenter se encargará ahora manejar exclusivamente las áreas de apoyo a los Vendors es indispensable que el sistema de auditorías internas dentro de la organización funcione correctamente.
- ✓ Es necesario la figura de un Gerente de Vendors al interior de la Telecenter que se encargue exclusivamente de las estrategias y nuevos modelos de administración, anteriormente este cargo venía siendo ocupado por el director Operativo pero es necesario ahora una nueva figura.
- ✓ De acuerdo a la realidad de DIRECTV Panamericana y Telecenter se recomiendan los siguientes tipos de administración.

Tabla No. 9: Tipos de Administración Vendors

Tipos de Administración Vendors		
	Soporte Matricial	Estructura VMO
Modelo	<p>Áreas de Apoyo involucradas con la gestión del Vendor (Partner)</p> <p>Área Operativas en Sitio Generando el soporte necesario a la Operación. (30% en sitio, 70% en matriz) (Expertis inicial)</p> <p>Calibración de actividades generales</p> <p>Control, manejo y distribución de Estadística y Gestión</p>	<p>Concentración de Áreas de Apoyo en una sola de cara al Vendor</p> <p>Área Operativas en Sitio Generando el Soporte necesario a la Operación.</p> <p>Concentración Funcional y Estructural</p> <p>Control, manejo y distribución de Estadística y Gestión</p>
Objetivo	Garantizar el soporte integral para alcanzar la performance ideal de los KPI delegados al Vendor	Garantizar los proceso de comunicación y la metodología para lograr la mejora continua de los KPI delegados al Vendor
Comunic.	Fluida y espontanea, encaminada a la consecución de los objetivos fijados en los procesos claves de negocio de cara a garantizar la correcta interrelación con nuestros clientes.	Centralizada y burocratizada, solo permite un contacto autorizado. Lo que demora la operativización de los procesos claves de negocio de cara al cliente final
Nivel de Interacción	Alto	Medio
A favor	<p>Se parte de Procesos en ejecución</p> <p>Se genera la cobertura necesaria en la operación al tener áreas espejo</p> <p>Administración matricial permite distribución de responsabilidades de acuerdo a su área origen</p> <p>Agilidad en la implementación de nuevos procedimientos</p>	<p>Se centraliza la información y garantiza su entendimiento</p> <p>Se genera la cobertura necesaria en la operación al relacionarse con el staff del Vendor</p> <p>Concentración estructural y funcional de cara al Vendor</p>

8. BIBLIOGRAFIA

Programa de Transformación Productiva – Gobierno Nacional de Colombia, (2014) - Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.

Revista Dinero, (2014) – BPO Contact Centers, Colombia

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>

Revista Portafolio, (2014) – La Industria del BPO en Colombia por buen Camino.

<http://www.portafolio.co/economia/industria-bpo-colombia>

Revista Portafolio, (2014) – Contact Center y BPO, Cada vez sólidos.

<http://www.portafolio.co/negocios/los-contact-centers-y-bpo-cada-vez-mas-solidos>