



“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”



**FACULTAD DE NEGOCIOS**

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

“LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE  
NEGOCIO BPO EN UN CALL CENTER  
ENFOCADO AL MERCADO ESPAÑOL, DEL  
DISTRITO DE SJL, LIMA 2023”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Rita Nicole Rivas Estela

Ricardo Genaro Vicente Fernandez

**Asesor:**

Mg. Juan Carlos Ganoza Alemán

<https://orcid.org/0000-0002-6781-5488>

Lima - Perú

**2023**

### JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Victor Hugo Haro Hidalgo</b>	<b>09862514</b>
	Nombre y Apellidos	N° DNI

Jurado 2	<b>Jose Wilfredo Sanchez Porras</b>	<b>43420255</b>
	Nombre y Apellidos	N° DNI

Jurado 3	<b>Roberto Pablo Barraza Lino</b>	<b>40622423</b>
	Nombre y Apellidos	N° DNI

## INFORME DE SIMILITUD

tesis rivas y vicente

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repository.eafit.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>apirepositorio.unh.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi madre,  
padre y hermanos.

Dedico este trabajo de investigación a mi abuelita y a las personas que me  
apoyaron en el proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

A los libros, la música y todo lo que me  
hace soñar y sentir vivo.

Agradezco a todas las personas que me apoyaron en el  
camino, mi familia y seres queridos y a mi asesor de  
tesis por todo su apoyo en este proceso.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>JURADO EVALUADOR.....</b>	<b>2</b>
<b>INFORME DE SIMILITUD.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1.    Realidad Problemática .....	12
1.2.    Justificación .....	14
1.3.    Antecedentes .....	15
1.4.    Bases Teóricas.....	23
1.5.    Formulación del Problema .....	28
1.5.1. <i>Problema General</i> .....	28
1.5.2. <i>Problemas específicos</i> .....	28
1.6.    Objetivos .....	28
1.6.1. <i>Objetivo general</i> .....	28
1.6.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	29
1.7  Hipótesis.....	29
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>30</b>

2.1 Tipo de Investigación.....	30
2.2 Diseño de investigación .....	31
2.3. Población y muestra .....	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
2.5 Procedimiento de recolección de datos .....	34
2.7. Análisis de datos .....	36
2.6. Aspectos éticos.....	36
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
3.1. Descripción de resultados .....	38
3.2. Tabla de resultados.....	43
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
4.1 Limitaciones.....	92
4.2 Discusión.....	92
4.3 Implicaciones .....	94
4.4 Conclusiones .....	95
4.5 Recomendaciones.....	98
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>
ANEXO N° 1 .-Matriz de consistencia .....	106
ANEXO N° 2.- Matriz de operacionalización .....	110
ANEXO N° 3.- Esquema organizacional.....	113
ANEXO N° 4.- Validación de instrumento por juicio de expertos.....	114
ANEXO N° 5.- Autorización de uso de información de la empresa. ....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Datos de personas entrevistadas .....	43
Tabla 2	Entrevista sobre los Beneficios del Modelo de Negocio BPO .	44
Tabla 3	Entrevista sobre los constantes cambios del modelo.....	47
Tabla 4	Entrevista sobre la ventaja del modelo BPO en cuánto a modelos tradicionales .....	50
Tabla 5	Entrevista sobre el factor determinante de la Globalización ....	53
Tabla 6	Entrevista sobre las operaciones claves diarias .....	56
Tabla 7	Entrevista sobre la mejor tecnológica en la empresa.....	59
Tabla 8	Entrevista sobre la validación de ventas en tiempo real .....	62
Tabla 9	Entrevista sobre reporte de servicio.....	65
Tabla 10	Entrevista sobre las decisiones de la empresa .....	68
Tabla 11	Entrevista sobre métodos utilizados para la toma de decisiones .....	71
Tabla 12	Entrevista sobre los factores externos.....	74
Tabla 13	Entrevista sobre decisiones autónomas .....	77
Tabla 14	Entrevista sobre clima laboral.....	80
Tabla 15	Entrevista sobre los requisitos de reclutamiento .....	83
Tabla 16	Entrevista sobre la motivación al personal .....	86
Tabla 17	Entrevista sobre el desempeño de trabajadores .....	89



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios del Modelo de Negocio BPO.....	46
Figura 2. Constantes cambios del modelo. ....	49
Figura 3. Ventaja frente a modelos tradicionales.....	52
Figura 4. Globalización.....	55
Figura 5. Operaciones claves en la empresa. ....	58
Figura 6. Mejoras tecnológicas .....	61
Figura 7. Validación de ventas.....	64
Figura 8. Reportes de servicio.....	67
Figura 9. Método para toma de decisiones.....	70
Figura 10. Métodos para la toma de decisiones. ....	73
Figura 11. Factores externos en toma de decisiones. ....	76
Figura 12. Decisiones autónomas. ....	79
Figura 13. Clima laboral. ....	82
Figura 14. Requisitos de reclutamiento.....	85
Figura 15. Motivación al personal. ....	88
Figura 16. Desempeño de trabajadores. ....	91

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se pudo analizar la importancia del modelo BPO en un negocio enfocado al mercado español. Se tiene como objetivo precisar el grado de importancia que tiene el modelo BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023. El tipo de investigación que se utilizó fue básico con un enfoque cualitativo con nivel descriptivo, con diseño fenomenológico. Asimismo, se recopiló información a través de entrevistas y en el instrumento utilizado es la guía de entrevistas semi estructurada constituida por 18 preguntas, las cuales fueron divididas en subcategorías de acuerdo a las diferentes categorías. Se obtuvo como resultado en base a lo mostrado en el instrumento de recolección de datos, la entrevista, se puede verificar que una buena aplicación del modelo BPO puede generar grandes beneficios como la simplificación de procesos y servicios, del mismo es de gran apoyo en cuanto al costeo interno de la empresa ya que al tercerizar los servicios, esos recursos pueden ser redirigidos para subsanar otras faltas internas. Del mismo modo, el modelo BPO ha brindado grandes avances en cuanto a la gestión de recursos humanos ya que una empresa al enfocarse de completo en un solo servicio se maneja de mejor manera el tema del personal y también se agilizan diversos procesos que en el pasado, generaban inconvenientes a la empresa propia como a la atención al cliente que brindaba. Finalmente, en base a la globalización de la actualidad, ha permitido que el intercambio de productos y servicios puedan alcanzar diferentes fronteras, contratar servicios desde el exterior es una acción utilizada cada vez con

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

mayor frecuencia debido a que existen casos donde el costo de personal puede ser menor; pero brindan el mismo servicio de calidad, de acuerdo al rubro asignado.

**Palabras clave:** Globalización, Procesos, Recursos Humanos, Gestión comercial, call center, toma decisiones.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Hoy en día, no existe lugar alguno a nivel mundial que este excluido del fenómeno de la globalización, el cual ha tenido como consecuencia directa el desarrollo de nuevos modelos de negocios, siendo uno de los más rentables e innovadores el Business Process Outsourcing, también conocido como BPO, según Orozco y Pérez (2020). Dicha afirmación es reforzada por Peña (2021), quien afirma que el ingente desarrollo tecnológico suscitado en la actualidad es la puerta de ingreso al desarrollo de un sistema nuevo de servicios globales, teniendo un crecimiento nunca visto del modelo de negocio B2B, siendo así, el modelo BPO uno de los más destacados y adecuados en el panorama global actual.

En nuestra región Latinoamérica, el modelo BPO actualmente se encuentra creciendo gradualmente, según Portafolio (2020), se puede resaltar que la crisis del COVID-19 ha impulsado este tipo de negocios, debido al gran incremento en la demanda de empresas de servicios en los sectores de energía, salud y finanzas, esto supone nuevos retos para las empresas BPO, siendo así, los centros de contacto los más solicitados en concordancia con las necesidades del creciente mercado. Connect Américas (2021) afirma que, Latinoamérica se encuentra entre las tres regiones más aptas, gracias a diversos factores, para el desarrollo de empresas dedicadas al BPO o “tercerización” de servicios teniendo como principal competidor a la región del sudeste asiático.

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

A nivel nacional, de acuerdo con Gestión (2021) el modelo de negocio BPO de tipo call center es uno de los que ha sufrido un enorme desarrollo gracias a la pandemia causada por el COVID-19 que impulso a la mayoría de diversas empresas a atender a sus clientes de manera remota. Menutti (2020), quien forma parte del reconocido estudio internacional de consultoría e investigación Frost & Sullivan, indica que, durante el año 2021, la tendencia de crecimiento de este rubro continuará, proyectando un panorama muy favorable para la exportación de servicios con un aproximado de 450 millones de dólares en ganancias. Dicha aseveración se refleja en el comportamiento de este sector que, en la actualidad, según Gestión (2021) se encuentra con un aumento de 300% en la demanda de personal para este tipo de servicios.

En dicho contexto, se necesita conocer los factores fundamentales de una empresa de tipo BPO, ya que el conocer de manera idónea dicha información permitirá a las diversas empresas y microempresas relacionadas al sector tener mayores posibilidades de plantear y desarrollar adecuadamente sus operaciones de manera exitosa y sostenible en el tiempo. Por lo previamente dicho, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer los factores fundamentales en el desarrollo de la empresa ProEnergía, una microempresa BPO de tipo call center, que forma parte de un grupo empresarial internacional, enfocada al público del territorio español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

## 1.2. **Justificación**

Gómez (2012) sostiene que la importancia de la justificación de la investigación radica en la demostración, mediante argumentos contundentes del valor que se brindará mediante la investigación de una realidad o problema en específico.

En tal sentido, la justificación del presente trabajo de investigación radica en el aporte de información detallada obtenida de manera primaria que, será útil para las empresas dedicadas al mismo rubro para iniciar o mejorar sus operaciones, asimismo, para futuros investigadores y personas de interés por lo que se encuentra enfocada en la importancia " del modelo BPO en una microempresa de tipo call center, ubicada en San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

### **Justificación teórica**

El presente trabajo se ha realizado con motivo de brindar información sobre la importancia del modelo BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023 a través del análisis de la información sobre los procesos internos que esta empresa tiene, ofreciendo así, un panorama claro de la importancia del modelo BPO en la empresa investigada.

### **Justificación metodológica**

Se justifica la siguiente investigación conforme a que se desarrollará bajo un **enfoque cualitativa** aplicando la técnica de entrevista semiestructurada con ayuda de instrumento, en este caso entrevista, para poder entrevistar a 8

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de S JL, Lima 2023”

trabajadores de diferentes áreas de la empresa a investigación, para poder obtener información sobre la importancia sobre sus funciones en cuánto al modelo de negocio.

### **Justificación práctica**

La elaboración de la presente investigación busca a través de fundamentos teóricos e instrumentos, como la entrevista, conocer los pilares del modelo de negocio BPO, que en la actualidad está sufriendo una expansión debido a los diversos factores externos como es la globalización.

### **Justificación académica**

El motivo académico es fundamentalmente poder recibirnos como licenciados en administración y negocios internacionales, así también como para incrementar nuestros conocimientos de carrera.

## **1.3. Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales**

Pincay (2020) realizó la investigación *El Outsourcing como herramienta de gestión administrativa financiera de pymes, caso de estudio ferretería Portoviejo* para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial, con mención en Comercio Exterior en la Universidad Estatal Del Sur De Manabí, Ecuador. El objetivo de la investigación fue analizar la aplicación del Outsourcing como herramienta de gestión administrativa financiera de Pymes,

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de S JL, Lima 2023”

teniendo como caso de estudio a la Ferretería Portoviejo. En el aspecto metodológico, se desarrolló un método mixto, haciendo uso de los tipos de investigación: descriptivo, bibliográfico y estadístico. Asimismo, se usó las técnicas de recolección de datos de la entrevista y encuesta, esta última aplicada a 383 personas clientes y no clientes de la empresa. Se concluyó que la empresa ejerce, de manera empírica, sus operaciones lo cual incurre en pérdida de rentabilidad y equilibrio organizacional, por otro lado, también se determinó que la adopción del modelo BPO por la Ferretería Portoviejo significaría una reestructuración interna con acciones indispensables para alcanzar el éxito.

Acevedo (2020) efectuó la investigación titulada *Formulación de un modelo de negocio para ofrecer transformación digital a la industria BPO en Colombia* para optar al título de Magister en Administración en la Universidad EAFIT, Colombia. El objetivo de la investigación fue definir un modelo de negocio para ofrecerle servicios de base tecnológica a la industria de tercerización de procesos de negocio (BPO) en Colombia. El tipo de investigación aplicada al estudio fue de bibliográfica, para lograr una profundización de los principales fundamentos teóricos, asimismo, se usó la entrevista como técnica de recolección de datos, posteriormente se usó dicha información en la proposición de un modelo de negocio basado en el modelo Canvas. Se concluyó que, las tecnologías de información y comunicaciones siguen siendo un pilar fundamental en los negocios de la era del “conocimiento”, en dicho sentido, el uso de tecnología posibilita, la creación de



“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

diversas oportunidades para la empresa, siempre que pase por una transformación apropiada.

Tobón (2021) realizó el trabajo de investigación titulado *Estructuración de la empresa Preactivos S.A.S como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero* para optar por el título de Magister en Gerencia Integral por Procesos en la Universidad EAFIT, Colombia. El objetivo principal fue realizar una estructuración, de manera sostenible y competitiva, enfocada a la captación de clientes e internacionalización. Se usó metodología de tipo cualitativa, se recopilaron datos mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios y observaciones de campo. Se concluyó con la generación de la propuesta de valor, demostrando viabilidad y potencial para implementar el modelo BPO, de forma exitosa, competitiva y sostenible, a la empresa Preactivos S.A.S.

Hilguera y Flores (2020) realizaron el trabajo de investigación titulado *Propuesta de mejoramiento de tecnologías de la información para lograr impacto en el desarrollo de proyectos para el sector BPO comercial en Colombia* para optar por el título de Especialista en Gestión de Proyectos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. El principal objetivo fue el de generar una propuesta de mejora a la prestación de servicios en el sector BPO comercial dentro de Colombia, basándose en la comparación con el impacto ejercido por las tecnologías de la información en países como Estados Unidos y China. El tipo de investigación fue cuantitativo, con diseño no experimental y de alcance descriptivo, se recolecto información por medio de

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”  
recursos electrónicos como libros, revistas especializadas de fuentes confiables y verificables. Se concluyó que la mejora del sector BPO mediante el uso de nuevas tecnologías es el más adecuado para poder satisfacer las nuevas exigencias de los clientes, siendo así la tecnología y la innovación en la gestión las mejores herramientas para enfrentarse a un panorama cada día más global y competitivo.

Buendía (2018) efectuó el trabajo de investigación titulado *Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa Global Service S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019* para obtener el grado académico de Ingeniero en Administración de Ventas. El objetivo fue determinar, en primera instancia, las características que rigen el sector BPO para luego plantear estrategias adecuadas que permitan la captación de clientes empresariales de tipo Pyme. La investigación consto de un enfoque cualitativo, el tamaño de la muestra fue de 379 Pymes de la ciudad de Guayaquil, a dicha muestra se aplicó el método probabilístico aleatorio estratificado, asimismo, se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos. Se concluyó que un 75 % de empresas Pymes son conscientes de las oportunidades de crecimiento mediante el uso del modelo de negocio de BPO, gracias a la reducción de costos y aumento de la satisfacción de los clientes.

Lagos, y Marín (2021) desarrollaron la investigación que llevo como título *Causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un business process outsourcing –BPO-, Medellín* como parte de un trabajo de grado de la

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”  
carrera de Administración Financiera del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. El objetivo medular fue se basa en determinar las posibles causas de rotación de personal en la línea de negocio de la BPO para proponer estrategias de mejoramiento. El enfoque aplicado en este estudio fue Cualitativo con una muestra basada en 50 ex trabajadores de la empresa BPO con sede en Medellín. La investigación concluye que los factores externos e internos como el ambiente laboral y la satisfacción personal respectivamente impactan directamente en el índice de rotación de personal, asimismo, se recomienda generar un plan de desarrollo integral enfocado principalmente en los aspectos motivacionales ya que estos son los más determinantes.

Sorto (2016) llevo a cabo el trabajo titulado *Reclutamiento y selección por competencias en el área de Call Centers bilingües* para optar por el título de licenciado en Psicología en la Universidad Dr. José Matías Delgado, Facultad de Ciencias y Artes "Francisco Gavidia" de El Salvador. El objetivo del estudio es resaltar los aspectos más importantes a tomar por una empresa para un eficiente proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores, del mismo modo, se identifican las diversas deficiencias que trae consigo este proceso para el rubro de los call center bilingües. La metodología aplicada en esta investigación es la de la revisión bibliográfica con un enfoque cualitativo que permite ampliar los conceptos teóricos relacionados al proceso de selección. La investigación concluye que uno de los elementos más importantes para tener una selección idónea y con ello, un menor índice de rotación es el adecuado enfoque de la oferta laboral hacia el segmento poblacional que suele laborar en call center que

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

es el de 18 a 25 años, ofreciendo así un lugar donde puedan desarrollar sus habilidades en el puesto en simultaneo del crecimiento personal.

Peralta y Pérez (2018) realizaron el artículo de investigación titulado Niveles de burnout y engagement en teleoperadores de un call center de la ciudad de Mar del Plata, Argentina en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales publicado digitalmente en el repositorio digital del CONICET. El objetivo principal del artículo fue evaluar a un grupo de teleoperadores de un call center de la ciudad de Mar del Plata, para conocer los niveles de burnout y engagement en ellos. El tipo de investigación fue descriptiva transversal usando una muestra intencional que consto de una muestra de 76 trabajadores, aplicando instrumentos como el MBI de Maslach y Jackson (1981) y el UWES de Schaufeli et al. (2002). Se concluyo que existen niveles nulos de burnout mientras que si hay niveles bajos de engagement los que se sugiere tiene una relación con el déficit productivo de dicha empresa ya que no logra satisfacer sus objetivos trazados previamente.

### **Antecedentes Nacionales**

Mantilla (2019) realizó la investigación titulada *Factibilidad para la implementación de una operación de Contact Center ubicada en Lima* para optar por el título de Maestro en Administración De Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo de la investigación fue evaluar la factibilidad de ejecución de una operación BPO de tipo contact center en Lima. Se aplico una metodología no experimental de corte transeccional

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023” descriptivo cualitativo. En dicha investigación, se aplicó una encuesta a 9 empresas contact center asociadas a Apexo y Apebit, asimismo, se realizó el uso de metodologías tales como; las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno, el modelo canvas y el análisis FODA. La investigación concluyó que la implementación de una operación de tipo contact center es altamente viable gracias a los diversos factores del entorno en el cual se desarrollaría dicha actividad.

Altamirano, Bernal y Sitzmann (2017) realizaron la investigación titulada *Planeamiento Estratégico del Sector de Servicios de Contact Centers en Colombia* para obtener el título de Magister en Administración Estratégica De Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del estudio fue propiciar el crecimiento del sector de servicios enfocado a las operaciones de tipo call center teniendo al establecimiento de estrategias adecuadas como principal motor. Se aplicó una metodología no experimental mixta de tipo documental. Se hizo uso de herramientas de análisis externos e internos, tales como el PESTE y AMOFHIT para conseguir el objetivo principal. Se concluyó que, aplicando los correctos métodos de planeamiento estratégico al sector call center BPO de Colombia, sin lugar a duda, fomentaría el crecimiento y posicionamiento de dicho país como referente latinoamericano de este rubro de negocios.

Palomino (2020) realizó la investigación titulada *Gestión administrativa y productividad en una empresa Tecnológica Privada BPO Perú, Lima, 2020* para obtener el título profesional de Licenciada en Administración en la

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue determinar la relación de la gestión administrativa con la productividad en Empresas Tecnológicas BPO Perú. El tipo de investigación fue Aplicada, en el cual el diseño de investigación fue no experimental de corte transversal de enfoque cuantitativo, las variables a medir y su posterior relación fueron la gestión administrativa y la productividad. Se usó la técnica de la encuesta en una muestra de 50 trabajadores de la Empresa Tecnológica BPO Perú. Se usó la estadística inferencial, implementando así; el coeficiente de alfa de Cronbach. Se concluyó que, efectivamente, existe relación entre la gestión administrativa y la productividad en una Empresa Tecnológica BPO Perú, Lima 2020.

Rengifo y Rosales (2020) llevaron a cabo la investigación titulada *El Outsourcing y su influencia en las estrategias de Marketing de las PyMes para llegar a la internacionalización* para obtener el título profesional de Bachiller en Administración y Marketing en la Universidad Tecnológica del Perú. El objetivo del estudio fue determinar la influencia que tiene el Outsourcing en las estrategias de Marketing de las PyMes para llegar a la internacionalización. La metodología de investigación fue de tipo cualitativo causal. Como técnica de recolección de datos se usó la entrevista libre a 3 profesionales relacionados al tema. El estudio concluyó que el Outsourcing es la mejor alternativa en distintos ámbitos, siendo uno de ellos el Marketing, no obstante, y de manera errónea, no es considerado por las Mypes al inicio de un proyecto empresarial.

Saico y Ventura (2021) realizaron la investigación titulada *Outsourcing en la competitividad empresarial. Revisión sistemática de la literatura* para

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

obtener el título profesional de Licenciada en administración en Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue el de actualizar los estudios mediante una revisión sistemática de las categorías contextuales del outsourcing como una alternativa de competitividad empresarial. El tipo de metodología que se aplicó fue una revisión sistemática, de enfoque cualitativo. Se investigó 41 artículos, de los cuales, 15 de ellos fueron elegidos para el estudio aplicando diversos criterios de selección. El estudio concluyó con la identificación de aspectos relevantes relacionados al Outsourcing, siendo uno de ellos el gran beneficio de reducción de costos que trae consigo, siempre que se planifique y enfoque adecuadamente a la operación de la empresa.

#### **1.4. Bases Teóricas**

##### **Categoría**

##### **Business Process Outsourcing**

El “Business Process Outsourcing” (BPO) o Externalización de Procesos de la Empresa, es una estrategia de gestión de empresas que consiste en tercerizar determinados procesos mediante la subcontratación. En dicho sentido, Click y Duenning (2004) afirman que “el Business Process Outsourcing (BPO) es definido, simplemente, como el movimiento de procesos interno de la organización hacia proveedores externos” (p.4). Por otro lado, McCarthy y Anagnostou (2004) afirma que el BPO no es solo la compra a terceros de bienes o servicios, sino que también es una transferencia de responsabilidades y, no pocas veces, conocimiento.

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Las causas de la aparición de esta estrategia de gestión son diversas, Martínez (2017) sostiene que la falta de especialización de una empresa en determinado proceso es la base de la necesidad e implementación del modelo BPO ya que se contrata a un tercero que demuestre mayor eficiencia en dicho proceso.

Un objetivo clave para la puesta en marcha del modelo BPO es, la necesidad de reducción de costos por la alta competitividad, la cual, es impulsada por el fenómeno de la globalización, el cual a su vez permite relocalizar las inversiones y operaciones claves en distintos territorios del planeta (Moench, 2011), dicha afirmación es respaldada por Mora y Schupnik (2009), quienes sostienen que “Una de las mayores necesidades del Outsourcing en empresas multinacionales es la de que puedan estar en posición de ofrecer a las organizaciones multinacionales un servicio mundial, con una consistente calidad de servicio”(p.20), resaltando así el papel crucial de la globalización y su inevitabilidad.

Asimismo, Mora y Schupnik (2009) afirman que el BPO se ha afianzado como una tendencia de crecimiento para muchas empresas que optan por dicho modelo como una decisión estratégica que permita a las diversas empresas maximizar su rendimiento y de este modo, su rentabilidad, logrando así alcanzar la competitividad.

### **Subcategorías**

#### **Recursos Humanos**



“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Armijos, Bermúdez y Mora (2019) señalan que el área de recursos humanos se ha vuelto fundamental en las organizaciones empresariales convirtiéndose en un elemento de suma importancia al punto de trascender al ámbito social, puesto que los trabajadores actualmente no son tomados en cuenta sólo como mano de obra, si no, se busca crear talento humano que pueda ser potenciado en favor de la empresa. Dessler y Varela (2011), consideran que las personas pasan a ser un elemento importante dentro del engranaje de la empresa puesto que se les considera como seres que pueden ofrecer conocimientos, habilidades, personalidad, percepciones, entre otros elementos que pueda brindar resultados positivos.

Por lo tanto, si existen prácticas de gestión de recursos humanos bien realizadas por la empresa que son desarrolladas en base a lo que se busca obtener y cómo plantearon sus objetivos estratégicos para el mercado, se obtendrá un resultado positivo planteando un cambio orientado a aciertos tanto organizacionales como empresariales acorde a Cabrales, Reyes y Cabrera, (2018).

### **Gestión Comercial**

La definición de gestión comercial involucra el manejo de clientes, los procesos externos, el incremento de ventas y mejoras del servicio ofrecido por la empresa, para así garantizar el crecimiento rentable. Asimismo, se le considera como la última etapa del proceso de llegada hacía el cliente, sin embargo, Ponce (2018) afirma que el área comercial y sus actores pueden ejecutar una variable adicional como es la de “promoción”. Este proceso incluye información tanto

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

como de la entidad y del entorno, para así poder también resolver dificultades presentadas, o cualquier otra solicitud o acción que se requiera.

### **Modelo de negocio**

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que el modelo de negocios es un tipo de esquema que determina los elementos vitales, como es la forma en la que una empresa crea, proporciona y captura valor para que así la actividad empresarial sea sostenible con éxito a través del tiempo.

Zott y Amit (2010) sostienen que el modelo de negocio en la actualidad tiene un pilar fundamental en la innovación ya que esta permite una adecuada adaptación a los constantes cambios que presenta el panorama empresarial actual, asimismo, se considera que la tecnología impulsa la competitividad al modelo de negocio ya que brinda nuevas perspectivas y soluciones.

### **Call Center**

Orozco (2015) indica que lo largo de los años, las centrales telefónicas han sido fuentes de comunicación entre las empresas y los clientes por varios años, incluso en épocas con dónde la comunicación era escasa. Estos pueden operar de manera independiente o conectados con diversos centros para poder operar tanto en el país de origen o en el exterior. La ventaja del servicio consiste en su disponibilidad las 24 horas de los 7 días de la semana, en ciertos casos dependiendo del servicio.

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Barrientos, Díaz, Ledesma y Huamaní (2018), indican que un call center es un espacio, donde diferentes usuarios o agentes, los cuales son capacitados previamente para ejecutar el puesto, reciben o realizan llamadas a clientes en específico. En la mayoría de casos, el servicio es ofrecido a empresas, debido a que cada vez se necesita más personal especializado en atención al cliente.

### **Toma de decisiones**

Según Diestra, Cordova, Cavajulca, Esquivel y Nina (2021), la toma de decisiones se ha vuelto compleja en el mundo actual, debido a los avances tecnológicos surgen cada vez más. Esto generó que aquellas áreas encargadas de llevar a cabo a tomar de decisiones tengan datos importantes de forma inmediata para poder enfrentarse a las futuras consecuencias y riesgos inherentes de este acelerado dinamismo, puesto que la información debe ser sumamente precisa para poder concluir la situación de una manera efectiva. Del mismo modo X (X), menciona que suele darse en momentos de incógnita ya que es un proceso que necesita evaluar diferentes variables. Hoy en día existe recursos formales que colaboran con decidir, esto suele estar confrontando sesgos internos. Se tiene que tomar en cuenta que esas situaciones nos ayudan solucionar pero que no siempre se tiene certeza de acertar. Suele referirse a elegir o seleccionar.

## **1.5. Formulación del Problema**

### **1.5.1. Problema General**

¿Cuál es la importancia del modelo de negocio BPO de tipo call center, enfocado al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?

### **1.5.2. Problemas específicos**

¿Cómo se lleva a cabo la gestión comercial, en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?

¿Cómo se lleva a cabo la toma las decisiones en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?

¿Cómo funciona la gestión de recursos humanos en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Describir la importancia del modelo de negocio en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Describir la importancia del funcionamiento de gestión comercial en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

Describir la importancia del proceso de toma de decisiones de una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

Describir la importancia de la gestión de recursos humanos en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

### **1.7 Hipótesis**

El presente trabajo de investigación no cuenta con hipótesis debido a que es de enfoque cualitativo con alcance descriptivo. Amaiquema, Vera y Zumba (2019) sostienen que en este tipo de investigaciones no suele realizarse un planteamiento previo debido que se busca profundizar desde el lado subjetivo, la interpretación de una realidad específica. Asimismo, Cortes e Iglesias (2004), afirman no se utilizan instrumentos de mediciones numéricas, de lo contrario, se toman entrevistas, entre otras herramientas para la recolección de información, lo que genera mayor dinamismo para la entender las variables de los hechos.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio de investigación es de tipo pura o también llamada básica, ya que, se basa en información obtenida de manera empírica, así como del estudio de teorías o postulados, tal y como lo menciona Escudero y Cortez (2018). Esteban (2018) sostiene que la importancia de la investigación de tipo básica se encuentra en ser el punto de partida para el desarrollo de la ciencia debido a que aborda aspectos generales con el fin de generar conocimientos en específicos. Del mismo modo, Baena (2017) mencionó que “es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de conocimiento” (p.17).

El presente estudio consta de un enfoque cualitativo ya que se analizará una realidad con el fin de llegar a la comprensión e interpretación de esta, a través de instrumentos y técnicas. Ñaupás et al. (2018) comentan que “este tipo enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación”. Es decir, no se desarrolla un énfasis a la medición de datos por encima de la recolección y análisis de estos. Hernández (2014) comenta que la finalidad del enfoque de investigación cualitativo es “Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.” (p. 44).

En dicho sentido, el alcance de la presente investigación es descriptivo, porque se funda en la realidad presente, abarcando la descripción, registro, análisis y aclaración de la categoría y el desarrollo de sus manifestaciones, enfocándose en

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

resultados imperantes (Tamayo, 2003). En adición, Ñaupas, Palacios, Valdivia y Romero (2018) argumentan que “el objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones, o de los procesos naturales o sociales” (p. 134).

## **2.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es fenomenológico debido a que se va a interpretar las percepciones de los entrevistados. Según Hernández et al. (2014) el objetivo principal del diseño fenomenológico consiste en comprender e interpretar las vivencias de las personas con los distintos fenómenos que suceden alrededor, así como también explorar los elementos comunes de esas experiencias.

Teniendo en cuenta lo previamente expuesto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar, comprender y describir los factores o aspectos relevantes del modelo BPO en una empresa de tipo call center, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2021.

## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

Dentro de un estudio de investigación, la población representa la totalidad de elementos a investigar. Ñaupas et al. (2018) afirma que un factor fundamental para determinar una población en un estudio es el poseer características requeridas en común. En dicho sentido, la población de la

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”  
presente investigación corresponde a 30 trabajadores en una empresa BPO de tipo call center del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.

## **Muestra**

Ñaupas et al. (2018) definen a la muestra “como una porción de la población que por lo tanto tienen las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna” (p.334). En otras palabras, la muestra es una fracción del universo total a investigar. Asimismo, Hernández (2014) sostiene que, debido al alto grado de dificultad para analizar una población en su totalidad, se debe recurrir a una selección de una parte de esta con el objetivo de representar de manera idónea el conjunto total, es decir, la población.

En el presente estudio se aplicó el tipo de muestreo no probabilístico. Hernández (2014) sostiene que, el uso de este tipo de muestreo responde a la relación de los elementos a seleccionar con los objetivos de la investigación. En tal sentido, la elección de la muestra de la presente investigación se basó en el criterio del investigador en búsqueda de la conexión de los elementos a analizar y el estudio como tal. Por consiguiente, la muestra será conformada por 8 colaboradores del área administrativa en una empresa BPO de tipo call center, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**



“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Ñaupas et al. (2018) afirma que las técnicas de recolección de datos son determinadas normas y procedimientos partes del método científico, que permiten alcanzar la finalidad de la investigación de manera progresiva debido a que se desarrollan desde el inicio hasta el final.

La técnica elegida a usar en el presente estudio es la entrevista, ya que permitirá obtener información de una manera más precisa y directa para poder lograr con los objetivos previamente planteados.

### **Instrumentos**

Ñaupas et al. (2018) comenta que los instrumentos de recolección de datos son “las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado”. En dicho sentido, el instrumento a usar en el presente estudio es la entrevista semiestructurada, esta decisión se basa en la facultad que ofrece dicho instrumento de realizar preguntas abiertas a los entrevistados siguiendo los objetivos trazados en la investigación, es decir, el investigador tendrá un cierto grado mayor de libertad al momento de aplicar el instrumento durante una visita las instalaciones de una empresa BPO de tipo call center, del distrito de San Juan de Lurigancho.

### **Validación del instrumento**

La validación del instrumento juega un papel fundamental en el proceso de la investigación ya que está definirá la idoneidad del instrumento a usarse. En

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de S JL, Lima 2023”

dicho sentido, el presente estudio será validado a través del juicio de experto por el Mg. Gustavo Barrantes, Mg. Zelada García, Gianni Michael y el Mg. Juan Jorge Zapata Urdiales.

## **2.5 Procedimiento de recolección de datos**

### **Procedimiento**

El instrumento usado en la presente investigación fue corroborado por los expertos previamente mencionados antes de ser elaborado y aplicado. Se aplicó la entrevista al Gerente y responsables de las áreas implicadas en el modelo de negocio BPO en un call center que realiza operaciones comerciales relacionadas al sector energético dentro del mercado español, por ello se realizó una visita presencial a las instalaciones de la empresa. Adicionalmente, las preguntas y respuestas fueron grabadas con la autorización de los involucrados.

### **Criterios de selección**

#### **Criterios empleados para la elección de los entrevistados**

Para el presente tema de investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia. López (2004) sostiene que en este tipo de muestreo ayuda mucho la libertad en la determinación de criterios específicos, llamados de inclusión y exclusión, para la elección de la muestra ya que de esta manera se garantiza una idónea recolección de datos aterrizada a la realidad de la investigación.

### **Criterios de inclusión**

- Trabajadores involucrados directamente en el área de atención al cliente, con experiencia amplia 1 año en el tema objetivo.
- Trabajadores del área comercial que se encuentren laborando más de 6 meses.
- Trabajadores con cargos administrativos, desde jefaturas hasta supervisores.

### **Criterios de exclusión**

- Trabajadores pertenecientes a áreas ajenas a Recursos humanos, Operaciones, ventas, gerencia
- Trabajadores con tiempo menor a 3 años de experiencia
- Trabajadores que carecen de buen conocimiento sobre la dinámica interna de la empresa

El instrumento aplicado fue la guía de entrevista semiestructurada, la cual está compuesta por veinte preguntas abiertas, con cada una de las interrogantes conformes a las dimensiones de estudio pertinente; en consecuencia, se obtuvieron respuestas y comentarios que favorecieron al análisis de la importancia del modelo de negocio BPO en una empresa call center. Por último, se resumió la totalidad de los resultados en una serie de tablas para una mejor visualización y análisis.

## **2.7. Análisis de datos**

Para el análisis de datos de este trabajo de investigación; después de realizar la entrevista semiestructura, se procede con el informe de forma literal y exacta de cada entrevista llevada a cabo con los colaboradores que son parte de la muestra a estudiar. De igual manera, se analizará y ordenará cada dato obtenido para poder identificar los puntos relacionados a nuestro trabajo para poder explicar la importancia de modelo de negocio BPO.

## **2.6. Aspectos éticos**

La información recopilada para el siguiente trabajo de investigación respalda los derechos de autor en cuanto a las teorías y antecedentes, citando de manera idónea y correcta, indicando la fuente bibliográfica de cada dato utilizado de los libros virtuales y artículos científicos. De igual manera, en cuanto a las personas que participaron de esta investigación, el gerente general y los jefes de área de una empresa call center, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; las entrevistas fueron realizadas aplicando la guía de entrevista semiestructurada a cada colaborador. Asimismo, se concedió el acto de confiabilidad referente a la información brindada por la misma. Por último, el objetivo del presente trabajo de investigación es ser utilizado como antecedente para futuras investigaciones, todo lo incluido en el presente trabajo ha sido correctamente validado y se encuentra apto para ser fuente de respaldo.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

En el presente capítulo se debe exponer toda la información recolectada durante el proceso de aplicación del instrumento que contribuya al adecuado cumplimiento del objetivo principal y objetivos específicos. En dicho sentido, Sánchez et al (2018) sostiene que los frutos de la reflexión tales como son las frases o afirmaciones concluyentes son el punto de partida para hallar los resultados dentro de una investigación no estadística. Además, una coherente y correcta exposición de resultados, permite comparar la información en la presente tesis con la de trabajos de investigaciones anteriores para así poder lograr una nueva contribución académica de donde se pueda generar las conclusiones.

En el presente estudio se mostrarán los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica entrevista y guía de entrevista semi estructurada como instrumento, con una muestra de 08 colaboradores de personal administrativo de la empresa call center Pro-Energía PBO, que tiene como objetivo principal describir la importancia del modelo de negocio BPO en una empresa call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos tras las entrevistas realizada para los fines del presente estudio de investigación. Asimismo, por cada entrevistado se formularon 18 preguntas abiertas distribuidas según las dimensiones del estudio: modelo de negocio, operaciones comerciales, toma de decisiones y gestión de recursos humanos. Por consiguiente, se presentarán las tablas correspondientes a los resultados obtenidos a través de la aplicación de las entrevistas.

### **3.1. Descripción de resultados**

Por fines prácticos se está codificando a los entrevistados de la siguiente manera:

Entrevistado 1: se refiere a Jimmy Román Calle (EN1)

Entrevistado 2: se refiere a Bryan Alarcón (EN2)

Entrevistado 3: se refiere a Jesús Lozano Cabrera (EN3)

Entrevistado 4: se refiere a Klider Flores (EN4)

Entrevistado 5: se refiere a Michelle Tovar Ordoñez (EN5)

Entrevistado 6: se refiere a Freddy Guzmán Lázaro (EN6)

Entrevista 7: se refiere a Alessandra Rojas (EN7)

Entrevista 8: se refiere a Miguel Suarez (EN8)

Teniendo en consideración lo examinado en capítulos anteriores y establecido en la matriz de consistencia las dimensiones del presente estudio de investigación se basan en la importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023; se expone un procedimiento constituido por 4 partes.

### **Modelo de negocio BPO**

El EN1 comenta que el modelo de negocio, en este caso BPO, juega un papel fundamental para el funcionamiento de la empresa ya que este se adapta de una mejor manera al mercado competitivo de hoy en día. Asimismo, el EN2 indica que este modelo es el pilar fundamental de la empresa ya que la especialización en un determinado proceso les permite competir de manera adecuada en la actualidad llena de cambios constantes e incertidumbre. Por otro lado, el EN3 sostiene que el BPO se adapta eficientemente a la actualidad ya que permite agilizar los tiempos y la creación de valor agregado gracias a la especialización. Además, el EN4 menciona la importancia del contexto de la globalización cuya necesidad ha determinado la necesidad de mejora continua y especialización. Del mismo modo, el EN5 realiza las ventajas de este modelo frente al tradicional ya que gran parte de la eficiencia del personal se debe a la correcta organización interna y búsqueda adecuada de perfiles. Después, el EN6 afirma que el éxito de la empresa con los objetivos trazados demuestra la eficacia de este modelo de negocio en el contexto actual, lleno de cambios de paradigmas. En adición, el EN7 precisa que la mejora continua es un pilar fundamental para este modelo ya que permite la adaptación y óptimo funcionamiento del ambiente laboral. Por último, el EN8 afirma que este modelo tiene éxito debido a su capacidad de convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

### **Gestión comercial**

El EN1 resalta la importancia de la actualización constante de la tecnología dentro de la empresa como el uso de base de datos automatizadas o el plan a mediano plazo para adquirir el ERP SAP. Por otro lado, el EN2 menciona la importancia de la tecnología en las operaciones diarias de la empresa ya que esta permite agilizar las

operaciones, lo cual impacta, de manera positiva, en la satisfacción de los clientes. En adición, el EN3 afirma que las constantes mejoras tecnológicas juegan un papel importante en la performance de ventas y el mayor reflejo de ello son los resultados alcanzados. Además, el EN4 indica que el monitoreo constante de los KPI implica la oportunidad de poder corregir de manera oportuna los errores a través de feedbacks brindados a los trabajadores. Así también, el EN5 sostiene que la tecnología es fundamental para los procesos de capacitación y monitoreo de desempeño de los colaboradores como por ejemplo la cantidad y calidad de las ventas generadas. Después, el EN6 considera que para la gestión de la empresa son vitales dos procesos; el de ventas y validación, ambas impulsadas de manera importante por la tecnología. En dicho sentido, el EN7 concuerda con los anteriores entrevistados en la importancia que tiene la tecnología en la medición continua de los indicadores de desempeño de los distintos colaboradores, así también como la importancia del uso de las redes durante el proceso de capacitación de asesores comerciales. En última instancia, el EN8 hace hincapié en la importancia de la planificación y organización interna de funciones para el correcto funcionamiento de la empresa, rescatando de esa forma el uso continuo de gráficos para el continuo monitoreo de procesos.

### **Toma de decisiones**

El EN1 comenta la importancia del análisis colectivo de situaciones como forma de trabajo para lograr tomar decisiones de manera adecuada, previniendo así, estancamiento o demoras en la funcionalidad normal de la empresa. Por su parte, el EN2 indica el beneficio que la independencia en la toma de decisiones les brinda a las operaciones de la empresa ya que, como resultado, se agiliza la productividad y la



creación de valor. En añadidura, el EN3 sostiene que siempre se tiene al cliente es el objetivo final de la creación de valor a través de la toma de decisiones de la empresa. A su vez, el EN4 resalta la mejora continua como una consecuencia de la toma de decisiones basadas en las metas establecidas para el periodo en cuestión. Por otro lado, el EN5 señala que todas las decisiones que se toman en su mayoría se dan mediante una previa coordinación con el jefe del área directa involucrada, por lo que a dicho nivel se tiene autonomía de decisión. En adición, el EN6 menciona que las decisiones autónomas permiten que el modelo se desarrolle ya que la agilización es un factor fundamental, asimismo, afirma que los factores externos también son bastante influyentes como pudo a darse notar en este año 2023. Sin embargo, el EN7 precisa que cuando las decisiones involucran a más de un área se realiza una mesa de trabajo para el intercambio de ideas y toma de decisiones. Por último, el EN8 enfatiza la importancia del planeamiento estratégico que se realiza en las áreas involucradas que tiene como finalidad el establecimiento de metas realizables a corto y largo plazo.

### **Gestión de recursos humanos**

El EN1 menciona el buen clima que existe dentro de la empresa fundamentado en la cohesión y trato horizontal que se da dentro de ella, adicionalmente, indica la medición constante de la productividad de los trabajadores para así poder tomar decisiones relacionadas a los RRHH. Además, el EN2 comenta la importancia de los estímulos económicos adicionales (bonos) para mantener motivado al personal y fomentar la sana competencia dentro del área comercial. Por otro lado, el EN3 comenta la importancia de las dinámicas entre colaboradores y la constante promoción de los valores de la empresa para poder tener un clima laboral adecuado dentro de la empresa.

Asimismo, el EN4 resalta la importancia del establecimiento de metas y de la competencia, favorable para promover la dinámica entre los colaboradores ya que las recompensas son un buen estímulo. Por otro lado, refiriéndose a los requisitos de reclutamiento de personal, el EN5 afirma que el proceso es exhaustivo ya que al ser un negocio BPO tienen que buscar al personal más especializado para que se adecue de manera idónea a los procesos. En adición, el EN6 afirma que los reportes diarios del desempeño de los trabajadores que los supervisores les brindan permiten a la empresa conocer el desempeño y rumbo del área comercial. Además, el EN7 resalta que la constante medición permite que la medida del comportamiento de los colaboradores sea más precisa y de la misma forma se den los feedbacks y bonificaciones respectivas. Para finalizar, el EN8 señala la importancia de la motivación personal para que los colaboradores puedan brindar el máximo desempeño en sus puestos y esto se promueve como parte de la cultura organizacional.

### 3.2. Tabla de resultados

**Tabla 1 Datos de personas entrevistadas**

<b>Nombres</b>	<b>Puesto en la empresa</b>
Jimmy Román	Director
Bryan Alarcón	Asistente administrativo
Alessandra Rojas	Analista de RRHH
Miguel Suarez	Analista comercial
Freedy Guzman	Jefe Comercial
Jesus Lozano	Ejecutivo Comercial
Klider Flores	Supervisor de ventas
Michelle Tovar	Jefe de RRHH

## Modelo de Negocio BPO – Beneficio

**Tabla 2 Entrevista sobre los Beneficios del Modelo de Negocio BPO**

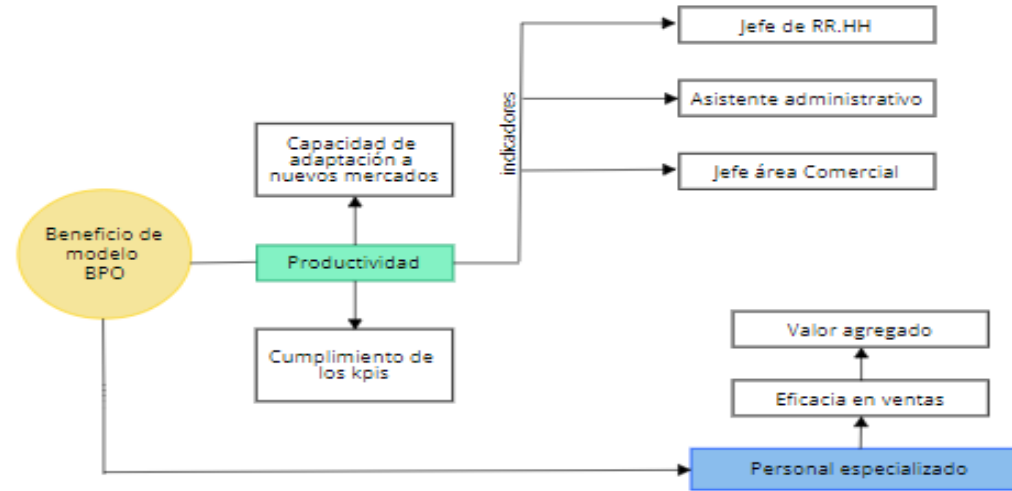
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Beneficio del modelo BPO</b>	<p>El principal beneficio que trae consigo este modelo es el aumento de competitividad dentro del mercado que trae consigo la especialización en un proceso determinado, en este caso serían las ventas / área comercial para empresas proveedoras de servicios de energía de España</p>	<p>El beneficio se ve reflejado en los altos índices de productividad de nuestros colaboradores así también como en la capacidad de adaptación a los mercados cambiantes e inciertos de hoy en día.</p>	<p>El enfoque de la empresa asociado a un determinado proceso permite la especialización y con ello el cumplimiento y mejora continua en el ambiente laboral</p>	<p>Los colaboradores registran data, la cuál es sumamente supervisada para poder establecer parámetros de venta y objetivos que plantea la empresa contratadora. Los costos se reducen ya que el servicio brindado es especializado.</p>

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Beneficio del modelo BPO</b>	El beneficio se ve reflejado en los altos índices de productividad de nuestros colaboradores así también como en la capacidad de adaptación a los mercados cambiantes e inciertos de hoy en día	Para el ejecutivo comercial, el beneficio se refleja en la agilización de tiempos y estrategias para establecer valores agregados con respecto a los clientes.	En este cargo, el beneficio se vería reflejado al momento de monitorear mejoras y evaluar desempeños en cuanto a la competencia. Permite mantener objetivos más establecidos.	El beneficio de este modelo se ve reflejado en la productividad en el personal, las metas son logradas con frecuencia y esto permite mantener estabilidad en el mercado. A raíz de eso, se genera mayor capacitación para brindar excelente calidad.

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:** De acuerdo a lo indicado por los colaboradores, indican que el avance que tuvo la empresa acorde al modelo BPO, ya que diversas funciones se simplificaron y aumentaron su eficacia en altos niveles.; los indicadores con respecto a ventas exitosas incrementaron de forma notable.

**Figura 1.** Beneficios del Modelo de Negocio BPO



**Fuente:** Elaboración propia.

## Modelo de Negocio BPO – Cambios constantes

**Tabla 3 Entrevista sobre los constantes cambios del modelo**

INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Cambios constantes</b>	No considera que los cambios sean constantes como tal, en lugar de ello, resalta la vital importancia de un buen análisis de factores para mantenerse competitivos y en constante crecimiento dentro del sector.	Relaciona los cambios asociados al rubro a la tendencia de la globalización que, a pesar de no ser un fenómeno nuevo, implica una mejora constante para así adaptarse a nuevos escenarios.	Indica que el cambio más peligroso es la rotación de talentos dentro de determinadas áreas operativas como es el caso de las ventas	Con la data registrada, se puede evaluar lo positivo y negativo que se ha obtenido a través de las ventas y las oportunidades de mejora que pueden haber.

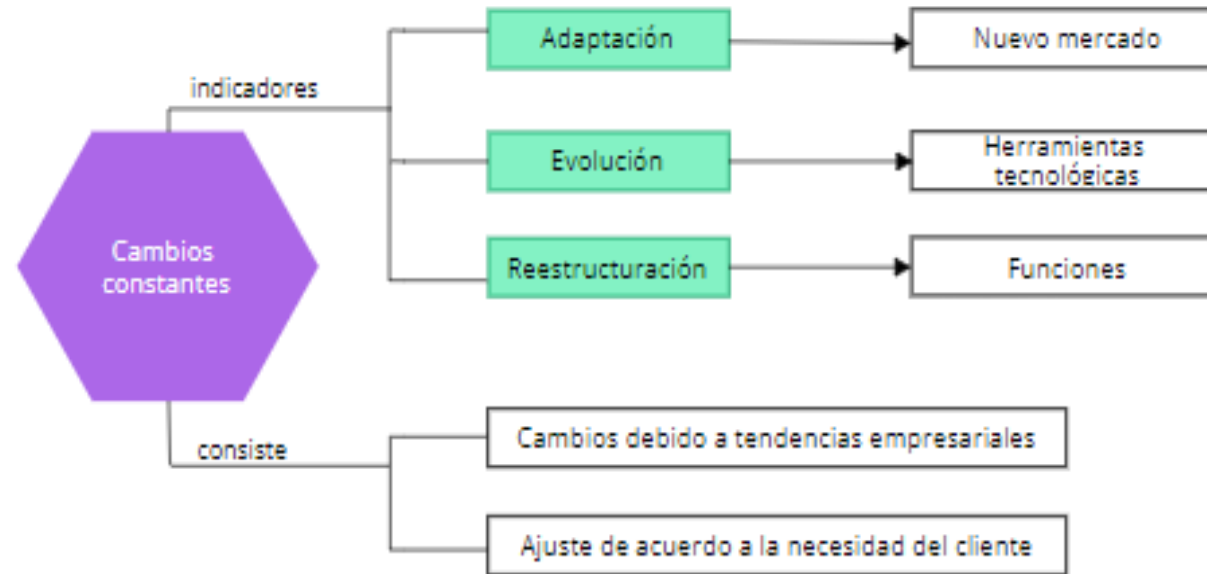
INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Cambios constantes</b>	Se considera que las tecnologías suelen tener evoluciones debido al avance tecnológico y la demanda de mercado. Las capacitaciones se consideran importantes para beneficiarse.	Se requiere adaptarse para garantizar una integración efectiva y un flujo de trabajo fluido, de esta manera se genera mayor eficacia para consolidar ventas.	Se maneja a mayor detalle la evaluación de rendimiento y calidad de actividades. Mayor facilidad para realizar informes, en busca de la mejor continua	La reestructuración de funciones es un gran cambio que suele darse, y por lo tanto la definición de roles y responsabilidades.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** En base a lo indicado por los entrevistados, el servicio de call center es uno de los negocios que más cambios ha tenido desde su creación. Cabe indicar que, durante los últimos años, los feedbacks han sido necesarios para poder hacer mejoras de servicio y por ese motivo es de alta importancia hacerle seguimiento frecuente.



**Figura 2.** Constantes cambios del modelo.



**Fuente:** Elaboración propia.

## Modelo de Negocio BPO – Ventaja frente a modelos tradicionales

**Tabla 4** Entrevista sobre la ventaja del modelo BPO en cuánto a modelos tradicionales

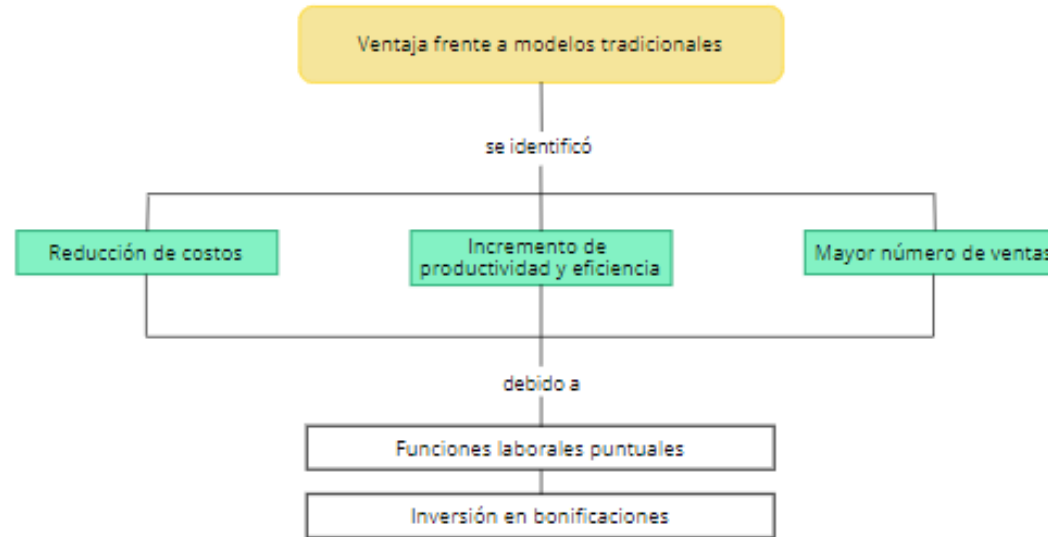
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Ventaja frente a modelos tradicionales</b>	La principal ventaja del modelo de negocio BPO es la de reducir de manera eficiente los costos gracias a la especialización en un determinado proceso, en este caso el área comercial (ventas y portabilidad).	El enfoque y especialización permite competir a la empresa, de una mejor manera. Esto brinda la confianza y buena valoración por parte de los clientes.	La población de trabajadores dentro de la empresa es homogénea debido a los perfiles requeridos por lo que la construcción y mejora continua del clima laboral se simplifica mucho.	Desde el punto de vista comercial la ventaja es que se puede obtener un mayor número de ventas gracias a la especialización y correcta división de tareas

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Ventaja frente a modelos tradicionales</b>	Al reducir recursos, estos suelen ser redireccionados a actividades estratégicas y generar mayor valor en cuánto a base de datos, servicio post venta u otros procesos administrativos.	Permite mayor flexibilidad con respecto a las diferentes ventas a realizar, ya que se brinda un servicio especializado.	La productividad incrementa ya que se reducen tareas administrativas, lo que cuál permite enfocarse en tareas específicas.	La eficiencia incrementa al tener labores específicas, la elección de personal es calificado en base a la responsabilidad requerida.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se pudo identificar a través de lo indicado por los participantes que el modelo de negocio permite incrementar de manera positiva las ventas, ya que las funciones laborales pasan a ser más puntuales y permite poder invertir en bonificaciones para obtener mejores resultados por parte de los ejecutivos comerciales.

**Figura 3.** *Ventaja frente a modelos tradicionales.*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Modelo de Negocio BPO – Globalización**

**Tabla 5 Entrevista sobre el factor determinante de la Globalización**

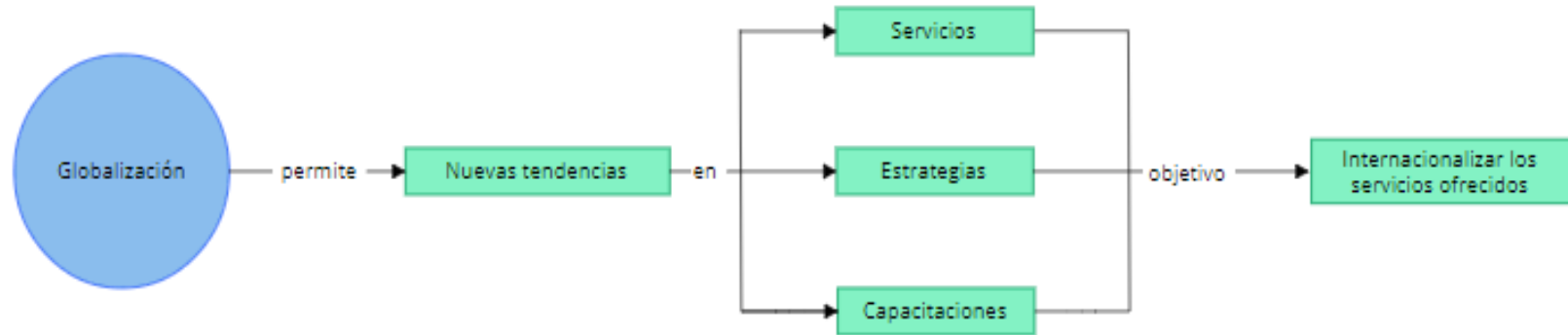
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Globalización</b>	<p>Es la base de las operaciones de la empresa. Puesto que el cambio de paradigma en el modelo de negocio tradicional al modelo tercerizado de procesos o BPO, permite volverse más competitivos en el contexto actual marcado por la globalización misma.</p>	<p>Raíz de las actividades de la empresa ya que obligó a las empresas y personas a ser más competitivos, a través de la innovación y aprendizaje continuo, para así poder sobrevivir al mercado.</p>	<p>Los cambios externos que se suscitan por situaciones o contextos como la globalización hacen de la labor de recursos humanos un constante aprendizaje y descubrimiento por las nuevas tendencias que se deben tener en cuenta en nuestros distintos procesos.</p>	<p>Este factor es super importante para el desarrollo de la empresa, ya que en la búsqueda de la reducción de costos se puede traspasar los limitantes geográficos, haciendo de ellos una ventaja.</p>

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Globalización</b>	Permite mayor acceso a mercados internacionales, ya que las oportunidades se incrementan en cuánto a expansión y crecimiento de mercado.	La expansión de clientes incrementa conforme avanza esta tendencia, y al mismo tiempo la competencia incrementa.	Esta tendencia ha permitido ampliar la cartera de clientes y se establecen acuerdos comerciales de manera positiva con mira a largo plazo.	Esto ha permitido que el personal capacitado para poder afrontar situaciones en cuánto a diversidad e inclusión.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** La globalización ha permitido alcanzar nuevas tendencias en cuanto a servicio, estrategias, tipo de clientes y capacitaciones para mejorar e incluso y la más importante, poder internacionalizar los servicios ofrecidos; la expansión ha permitido que los modelos de negocios BPO puedan encajar de manera adecuada a los nuevos mercados.

**Figura 4.** Globalización



**Fuente:** Elaboración propia.

**Operaciones claves en la empresa**

**Tabla 6 Entrevista sobre las operaciones claves diarias**

INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista RRHH	Analista Comercial
<b>Operaciones claves</b>	<p>Las operaciones claves diarias dentro la empresa son el contacto, a través de una base de datos, de clientes potenciales dentro de España a los cuales se les ofrece la afiliación al servicio de energía en cuestión o la portabilidad del mismo.</p>	<p>Las operaciones claves diarias son dos; ventas por parte del equipo de vendedores y la validación, en el menor tiempo posible, de dichas ventas por el equipo de back office</p>	<p>Desde su punto de vista las operaciones claves son las ventas, ya que generan los ingresos, la administración de la empresa y la gestión de Recursos Humanos ya que son parte fundamental de la operación global.</p>	<p>Se predetermina las operación es que cada área debe tener para así poder lograr el objetivo trazado, en este caso son las ventas, y lo que se busca es finalizarlas y fidelizar al cliente al servicio ofrecido. Esto incrementa la satisfacción y por ende la cartera de clientes.</p>

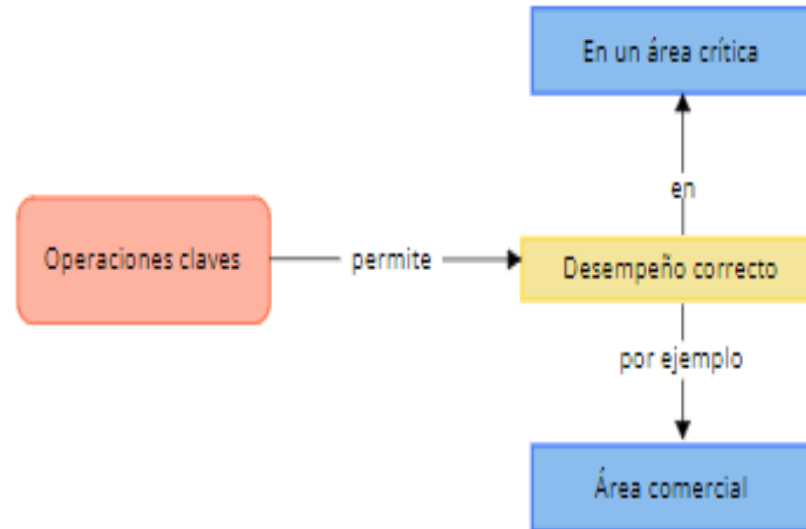


INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Operaciones claves</b>	Se prioriza el desarrollo de relaciones comerciales y extensión de base de clientes, búsqueda de oportunidades de mejora.	Al tener estas operaciones preestablecidas, se facilita para las futuras gestiones. Es de suma importancia identificarlas y tener un mapeo.	Es importante implementar y hacer énfasis en la función designada para poder lograr la meta estimada.	De manera constante se realiza capacitación para que aquella persona designada pueda ejecutar sus funciones de manera correcta.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Interpretación:** Las funciones determinadas permite que los colaboradores se desempeñen de manera correcta frente a lo establecido por cada puesto, por tal motivo, para la empresa fue importante establecer operaciones claves en un área crítica como lo es el área comercial, la cual requiere actualizaciones constantes para poder finalizar las ventas.

**Figura 5.** Operaciones claves en la empresa.



**Fuente:** Elaboración propia.

## Operaciones Comerciales – Mejora tecnológica

Tabla 7 Entrevista sobre la mejor tecnológica en la empresa

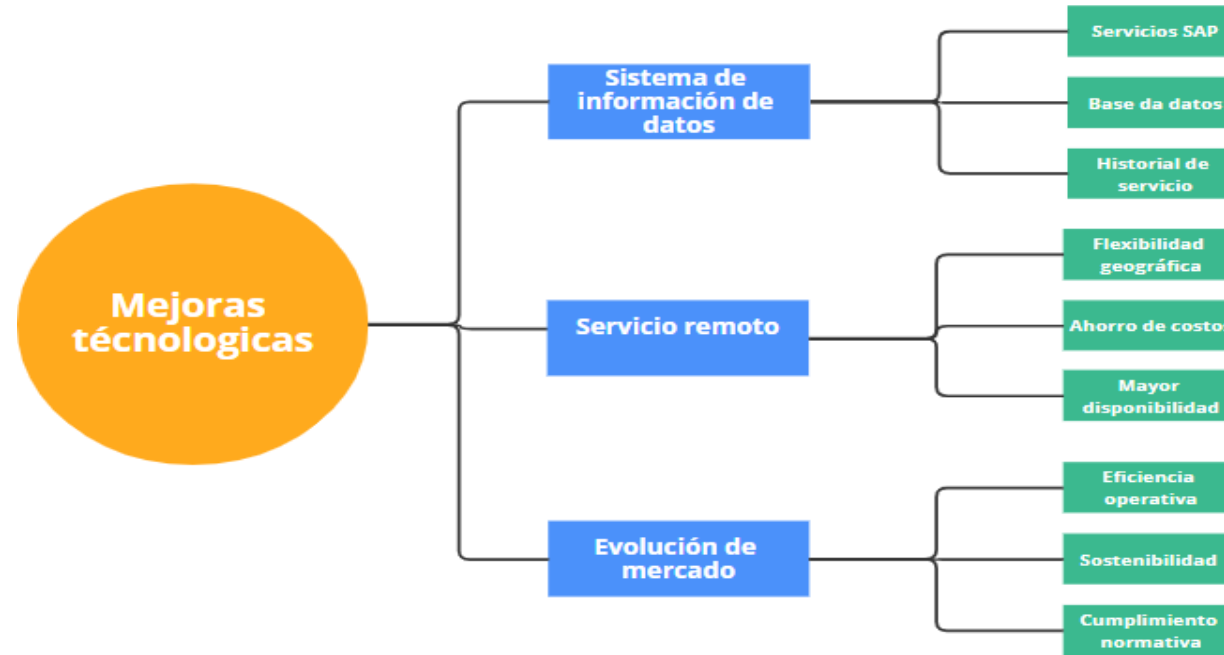
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Mejoras tecnológicas</b>	La actualización tecnológica continua de los sistemas de información de datos impacta directamente de manera positiva en los clientes brindando una percepción positiva hacia la empresa. Se evalúa la compra de la licencia SAP para un mejor manejo de los procesos internos y externos de la empresa.	La tecnología permite acortar distancias a pesar de los miles de kilómetros con España para hacer posible las operaciones comerciales. Por otro lado, la modernidad de los equipos usados durante las operaciones diarias de la empresa ayuda a que se siga de manera adecuada el rumbo de la empresa.	Sin lugar a dudas, las mejoras en tecnología impactan positivamente a la empresa, comenzando con su operación principal (ventas) que sin la tecnología no podría sino ser presencial, así también como los procesos de reclutamiento y publicidad ( uso de redes sociales)	Las mejoras se requieren siempre debido a que el servicio ofrecido va de la mano con la tecnología, y sobre todo porque la empresa ofrece un servicio fuera del país. Esto agilizaría las operaciones que se realizan y así poder gestionar el tiempo para obtener mayores ventas.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Mejoras tecnológicas</b>	A lo largo de las diferentes etapas, la evolución tecnológica es un tema que se tiene presente y por lo tanto, se impulsa su evolución dentro de la empresa para estar acorde al mercado.	La mejor constante permite que la eficiencia sea mayor en cuánto a resultados y esto permite generar mayores ganancias.	En diferentes casos, ha permitido a la empresa agilice sus procesos, comenzando por la automatización de datos y análisis que permite mejorar los servicios brindados.	Ha permitido un impacto positivo a la empresa, y tanto como agilizar los procesos existentes obteniendo mayores resultados.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El punto más importante para poder alcanzar el éxito en este modelo a través de los años ha sido la tecnología y su impacto sobre los diferentes mercados, también ha permitido automatizar diferentes procesos para incrementar la productividad.

**Figura 6.** Mejoras tecnológicas



**Fuente:** Elaboración propia.

**Operaciones Comerciales – Validación de ventas**

**Tabla 8 Entrevista sobre la validación de ventas en tiempo real**

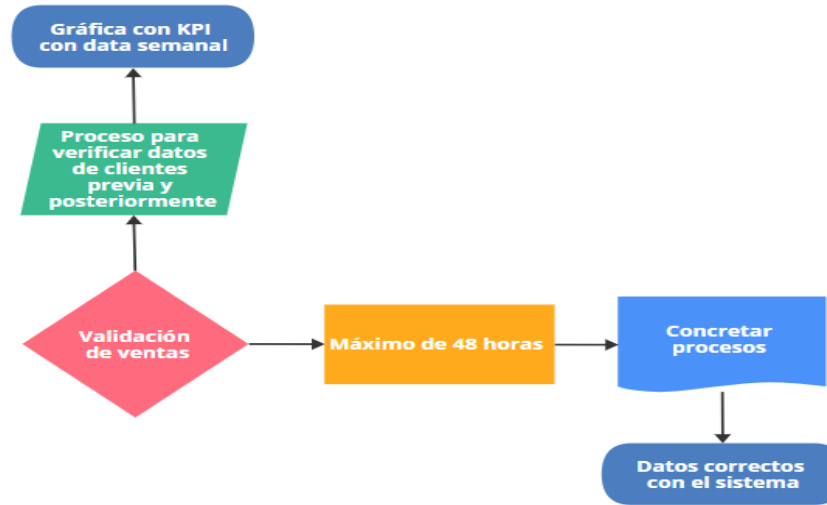
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista comercial
<b>Validación de ventas</b>	<p>La validación de las ventas realizadas por el área comercial demora alrededor de 48 horas debido a las coordinaciones que se necesitan hacer con las empresas prestadoras de energía para así poder proceder con la creación de los contratos y posterior coordinación para las instalaciones respectivas.</p>	<p>Debido a las coordinaciones necesarias con las partes involucradas en España la espera para validar una venta es de 48 horas.</p>	<p>Los asesores comerciales realizan las ventas y existe un equipo de back office que consiste en personal senior que se enfoca en la correcta verificación de las ventas y/o corrección en caso sea necesario.</p>	<p>De manera mensual, elaboramos gráficos para proceder con el análisis de lo vendido, pero previamente se realiza la precisión de los datos recopilados, para poder disminuir el margen de error frente a las proyecciones de venta.</p>

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Validación de ventas</b>	Se trata de concretar las ventas a la brevedad, ingresando los datos previamente validados.	El proceso de confirmación de venta, se consolida mediante la orden de compra validada por el cliente, en este caso vía telefónica.	Se registran las ventas ingresadas conforme la validación por parte del área de sistemas, ya que, al ser un país extranjero, puede demorar hasta 48 horas.	Conforme se avanza en ventas, se asigna este rol de validación a través del área de TIC, y que pueda dar la conformidad al área comercial. Es un proceso que ha evolucionado y sigue en mejora constante.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Para la empresa, este ha sido un proceso protagónico debido a que se brinda un servicio de call center, la información ingresada al sistema tiene que ser previamente confirmada para la veracidad de la operación. El registro de esta información es de suma importancia y sobre todo resguardar la data para futuras operaciones.

**Figura 7.** Validación de ventas.



**Fuente:** Elaboración propia.



**Operaciones Comerciales – Reportes de servicio**

**Tabla 9 Entrevista sobre reporte de servicio**

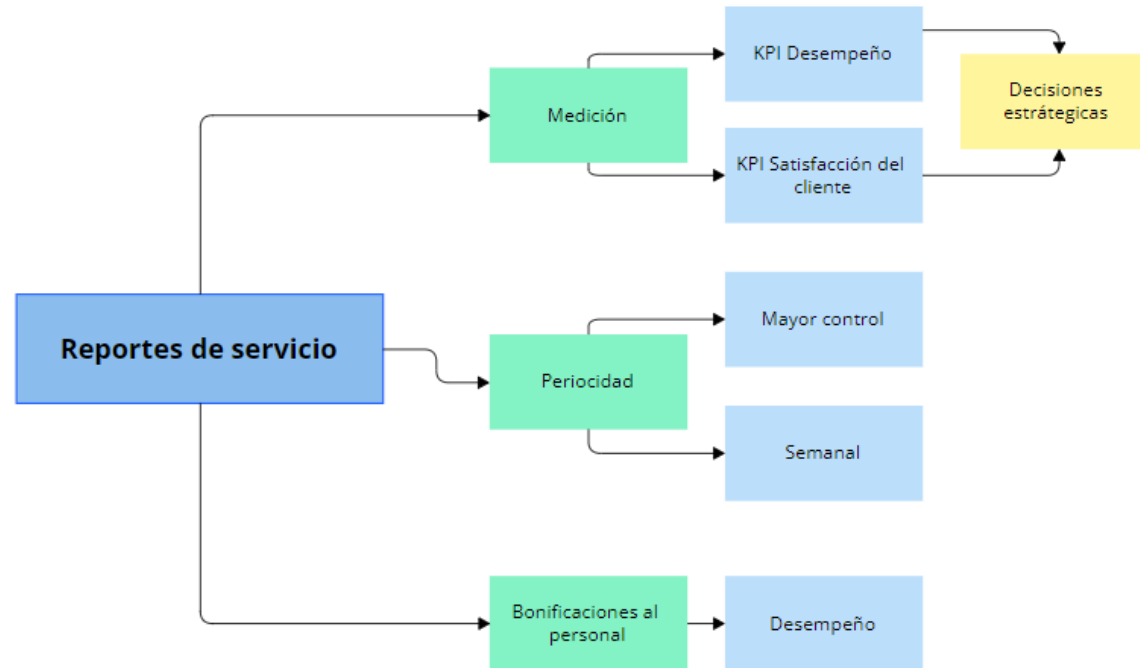
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Reportes de servicio</b>	Los informes se envían a la empresa en España de manera semanal. Esto es importante para poder tomar decisiones previniendo situaciones desfavorables.	Son semanales para poder tener un control más estricto y exacto para así tomar a tiempo las medidas adecuadas.	Se miden a los asesores comerciales y analistas a través del uso de KPI de desempeño y encuestas de satisfacción post ventas.	Se recopila la información brindada por el área comercial para realizar las proyecciones y analizar lo obtenido en el periodo que indica gerencia. Bajo esa normativa, se brinda los planes de acción.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Reportes de servicio</b>	Son semanales para así poder tener un control más estricto y exacto y tomar a tiempo las medidas adecuadas	Se prioriza los reportes que reflejan el desempeño del servicio, esto se realiza bajo los KPI, y se evalúa la calidad de servicio brindada	El personal bajo cargo suele tener metas establecidas para las ventas, y bajo lo obtenido, se realiza los informes de rendimiento. Si fuera posible, se obtiene feedback del cliente para la mejora continua	En base a los reportes, se elaboran listas de los colaboradores y se emplean las bonificaciones por desempeño.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Es importante recalcar que el modelo puede progresar de la manera en que lo hace debido a los reportes e indicadores que se solicitan, ya que aquí se puede observar el progreso o los puntos debiles por área, para así poder elaborar planes de mejora. Esto beneficiará tanto al cliente como a la empresa, ya que el servicio pasa a ser de calidad y el trabajo más efectivo.

**Figura 8.** Reportes de servicio.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Toma de decisiones – Decisiones de la empresa**

**Tabla 10 Entrevista sobre las decisiones de la empresa**

INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista comercial
<b>Decisiones en la empresa</b>	Las decisiones se basan en los resultados que pasan por el periodo en el que se están suscitando los acontecimientos dentro de la empresa.	Se evalúan las consecuencias tanto positivas como negativas que puede traer a la empresa una decisión de cualquier índole.	Se tiene un planeamiento estratégico anual pero siempre se realizan mejoras paulatinas debido a las diversas situaciones que pueden surgir en el camino, en dicho sentido, las constantes reuniones entre áreas son bastante importante	De manera conjunta, se analiza los resultados obtenidos y se prosigue con el plan de acción en base a la proyección/meta planteada por cada área involucrada.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Decisiones en la empresa</b>	Los diferentes escenarios en los que se pueda encontrar la empresa, puede ser el valor mayor para esta situación, es por eso que los procesos y resultados están mapeados de manera constante.	Las decisiones tomadas suelen ser realizadas en base a la situación de mercado e interna actual, tomando en cuenta el objetivo planteado de manera trimestral.	Se realiza las respectivas reuniones con los equipos de involucrados en el proceso de ventas para poder tener retroalimentaciones y poder darle valor agregado a la toma de decisiones.	Se hace énfasis en el proceso de selección, por lo cual se establecen parámetros para la contratación, ya que el servicio brindado es especializado, en este caso, ventas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Las decisiones tomadas en la empresa son planeadas de manera estratégica, como el caso de la contratación de personal y de periodicidad anual, no obstante, siempre se puede dar el caso de las modificaciones en el camino debido a factores externos.

**Figura 9.** Método para toma de decisiones.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Toma de decisiones – Métodos para toma de decisiones**

**Tabla 11 Entrevista sobre métodos utilizados para la toma de decisiones**

INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Métodos para toma de decisiones</b>	Reconocer y analizar las diversas problemáticas en un tiempo determinado y adecuado, teniendo en cuenta el contexto y escuchando las diversas opiniones para gozar de una gama mas amplia de soluciones y panoramas.	Realizando la prevención y corrección de los problemas de manera oportuna y adecuada para que las operaciones de la empresa no sean comprometidas.	La toma de decisiones dentro de la empresa siempre tiene como prioridad el bienestar de los colaborades así también como el compromiso comercial que se tiene a nivel global	Las decisiones que se toman se realizan en búsqueda de mayores beneficios para la actividad comercial de la empresa y teniendo en cuenta los factores externos e internos.

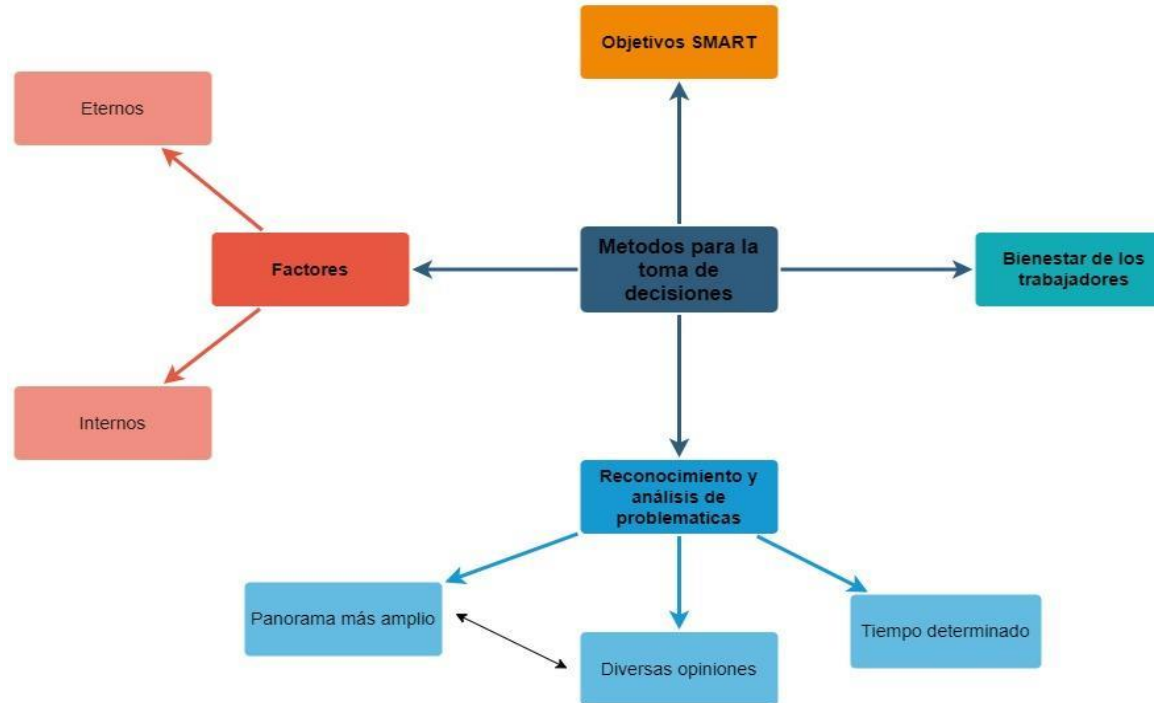
INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
Métodos para toma de decisiones	Se debe tener un análisis constante de mercado para ver el status propio y de la competencia para poder ejecutar planes de acción.	En conjunto con gerencia, se evalúan diferentes planes de negocio en base a lo obtenido y lo que quiere lograr.	Se evalúa las necesidades del mercado para poder establecer metas a la persona.	El compromiso es constante con la mejor continua, se hace filtros en base al plan de negocio y meta que se quiere conseguir.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Los métodos de toma de decisión dentro de la empresa se basan en torno a las necesidades del mercado y las problemáticas suscitadas en un determinado tiempo, asimismo, se valora mucho la emisión de diversas opiniones para así tener un panorama más amplio.



**Figura 10.** *Métodos para la toma de decisiones.*



**Fuente:** Elaboración propia.

### Toma de decisiones – Factores externos

Tabla 12 Entrevista sobre los factores externos

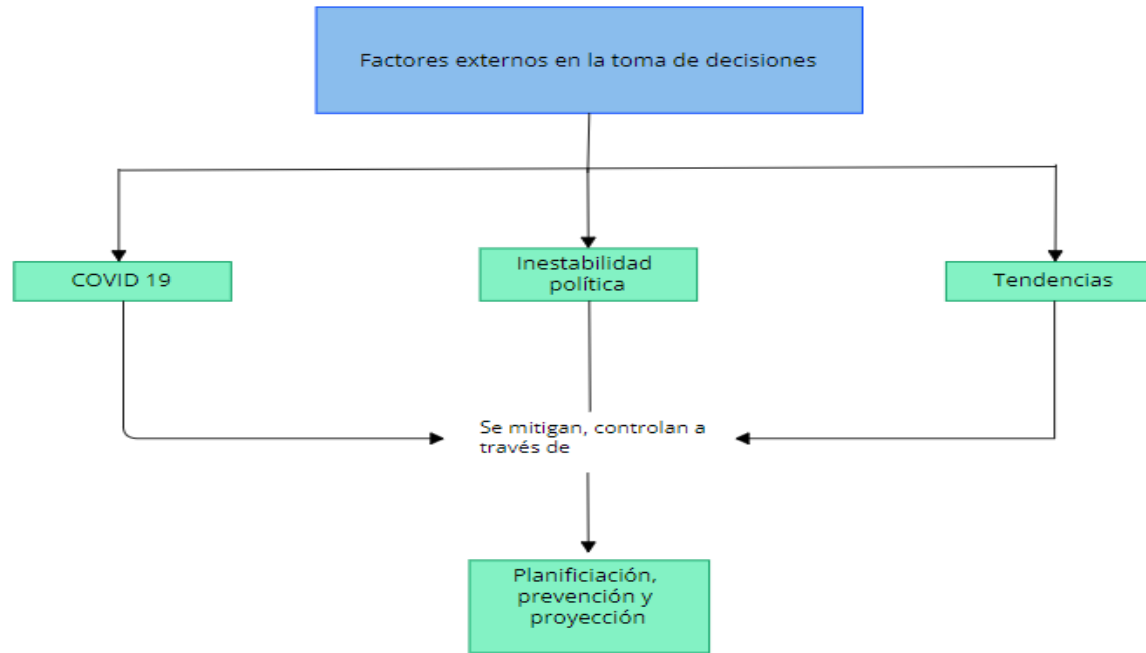
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Factores externos en la toma de decisiones</b>	Un factor externo que afecto a la empresa y puso a prueba las decisiones fue durante la pandemia a favor de los trabajadores como el reparto de EPPs como mascarillas y alcohol en gel para así reducir los estragos del COVID.	Considera que los factores externos son circunstanciales y relativos a la percepción personal de cada persona, no obstante, siempre se trata de ir hacia adelante como grupo.	Un factor externo que ha afectado a la empresa durante un buen tiempo fue la inestabilidad política y económica que estuvo presente durante el inicio de este año 2023 marcado por la constante incertidumbre.	Las tendencias de mercados que influyen mucho en el área ya que la demanda del servicio puede cambiar, las tecnologías utilizadas para clientes pueden ser otra si no se realiza las capacitaciones requeridas. Por lo tanto, la empresa debe encontrarse preparada frente a estas situaciones.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Factores externos en la toma de decisiones</b>	Se realiza planes de prevención para poder disminuir el margen de error y que pueda influir o afectar.	A nivel mundial existe el panorama de la alta competencia que puede hacer que los costos incrementen, pero se busca mantener para no afectar a los clientes finales.	Las proyecciones económicas ayudan a prevenir los impactos imprevistos, en la mayoría de casos.	Existe los planes de contención para situaciones dónde pueda verse afectada nuestra actividad, tanto para el personal como para los procesos de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Los factores externos como las tendencias del mercado, el desarrollo de la pandemia o la inestabilidad política generan bastantes estragos en el correcto desarrollo del modelo de la empresa, sin embargo, estas amenazas deben ser mitigadas a través de una correcta planificación y desarrollo de estrategias.

**Figura 11.** Factores externos en toma de decisiones.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Toma de decisiones – Decisiones autónomas**
**Tabla 13 Entrevista sobre decisiones autónomas**

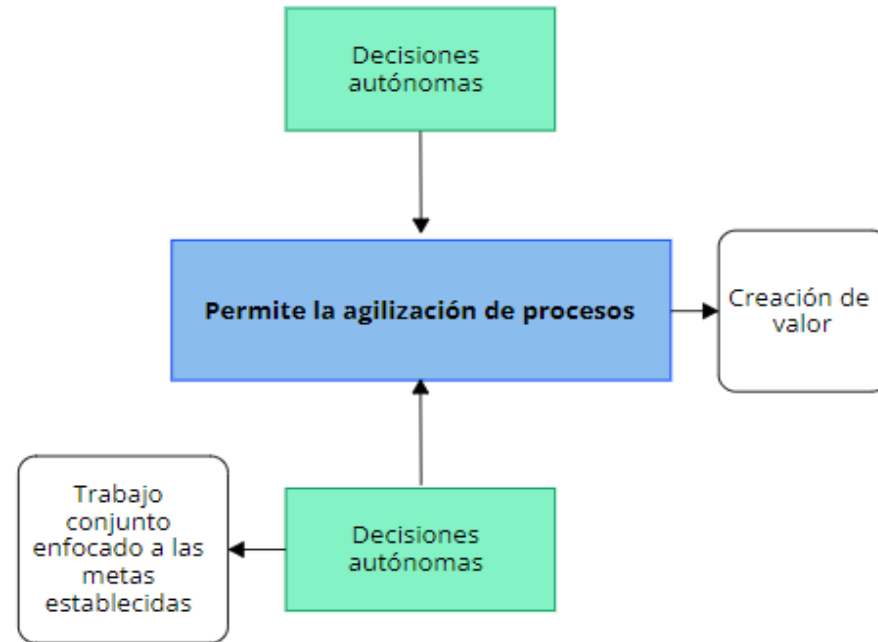
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Decisiones autónomas</b>	Se tiene la aprobación para tomar decisiones de manera independiente pero siempre existe una constante comunicación con los asesores y analistas, usualmente para casos complejos.	Si ya que la empresa es un modelo BPO, la misma agilización y especialización de los procesos es lo que nos hace más competitivos y crea valor.	Dentro de la empresa considera que cada área es autónoma para tomar decisiones en cuanto a su campo lo requiera si embargo cuando se vieran afectados procesos de distintas áreas se requiere el trabajo conjunto de las distintas áreas involucradas.	La mayoría de las decisiones suelen llegar de gerencia, pero en las ocasiones de urgencia, se decide acorde a la situación.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Decisiones autónomas</b>	Este tipo de decisiones suelen ser tomadas en situaciones interna en oficina, ya se cómo bajo rendimiento o inconvenientes.	El proceso de venta puede tener diferentes etapas, donde el ejecutivo tendrá que tener decisiones rápidas para consolidar la venta final.	La mayoría de estas decisiones suelen ser en base a las metas establecidas, su cumplimiento y seguimiento de plan, en busca de la mejor continua.	No existe muchos casos en dónde se tome decisiones sin previa coordinación con cada jefe de área.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** La toma de decisiones autónomas es un pilar fundamental para el correcto desarrollo del modelo BPO ya que permite agilizar los procesos generando así mayor valor al giro del negocio.

**Figura 12.** Decisiones autónomas.



**Fuente:** Elaboración propia.

## Gestión de recursos humanos – Clima laboral

**Tabla 14 Entrevista sobre clima laboral.**

INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Clima laboral</b>	Se tiene un buen clima laboral, se mantiene la dinámica y mejora la confianza mutua a través de dinámicas para que in los colaboradores se cohesionen adecuadamente ante los problemas	Se trata de liberar a los trabajadores del estrés que es constante y muchas veces mas aun por el choque cultural que produce trabajar con un público extranjero.	Considera que el clima laboral se caracteriza por ser inclusivo y tener en cuenta las necesidades de sus diversos colaboradores así también como los de la matriz española, es decir se busca el cumplimiento entre la satisfacción laboral y el cumplimiento de objetivos.	Los indicadores reflejan los buenos resultados obtenidos cuando se empezó a hacer énfasis en el tema, por lo cuál la empresa lo ha establecido como un puente fuerte para alcanzar las metas planteadas.

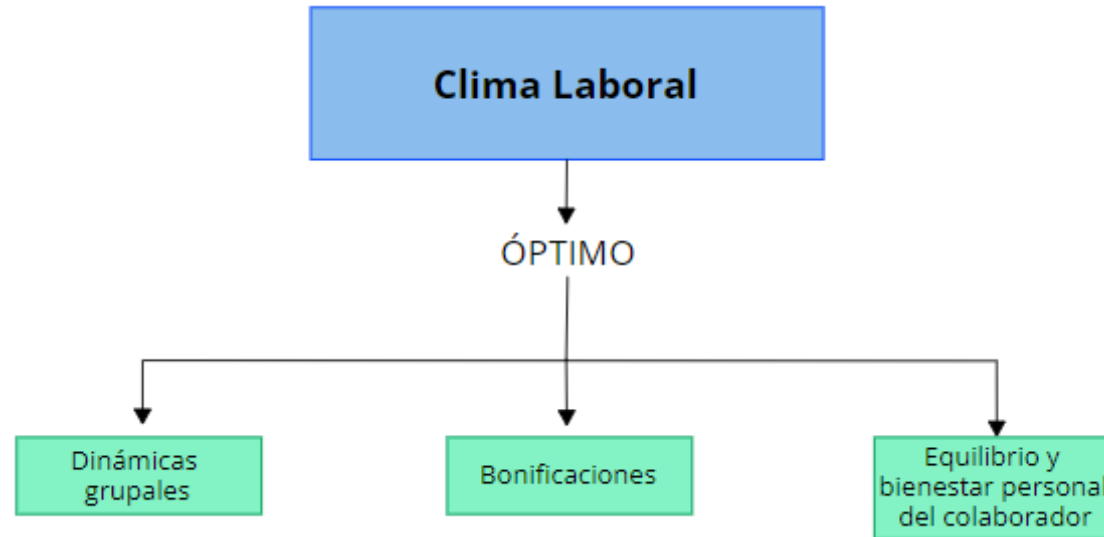


INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Clima laboral</b>	Debido a que cada área tiene una cantidad específica de colaboradores, el clima laboral se mantiene bajo armonía debido a las diferentes actividades.	Se promueve las dinámicas entre compañeros para generar mayor confianza y apoyo, el respeto es un valor que predomina.	La competencia interna genera que los colaboradores alcancen sus metas y de la misma manera, favorece creando dinámica entre ellos.	Es un factor importante para que la empresa pueda seguir alcanzando sus metas y apuntar a la mejor continua en todos los sentidos.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El clima laboral dentro de la empresa es considerado uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento idóneo de la misma, dentro de la empresa se promueve un adecuado clima laboral a través de dinámicas entre los colaboradores, generación de competencia interna y sus recompensas sin dejar nunca de lado el bienestar de los trabajadores.

**Figura 13.** *Clima laboral.*



**Fuente:** Elaboración Propia

## Gestión de recursos humanos – Requisitos de reclutamiento

**Tabla 15 Entrevista sobre los requisitos de reclutamiento**

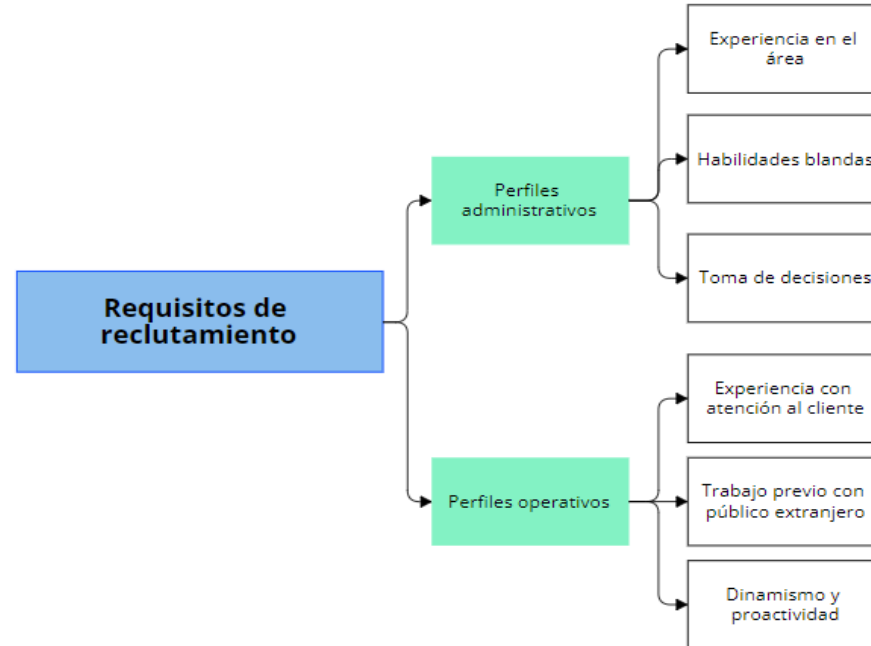
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Requisitos de reclutamiento</b>	Para el personal comercial lo que se busca básicamente tener experiencia en atención al cliente, de ser optimo clientes extranjeros, lo demás es muy bien manejable.	Lo ideal es que sea personal con experiencia con público extranjero, pero no es un requisito indispensable.	Se realiza un análisis de perfiles, lo que más buscamos es dinamismo y proactividad en los candidatos, seguidos de un alto manejo de emociones ya que las ventas es un trabajo bastante agotador sino cuentas con ello. Para perfiles administrativos, se analiza la experiencia y toma de decisiones en determinadas situaciones.	El personal que ingresa debería ser calificado para poder cumplir las metas establecidas por la gerencia ya que el servicio brindado es para una empresa externa.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Requisitos de reclutamiento</b>	Se establecen requisitos estrictos para el personal que ingresa debido a que, al ser un centro especializado, y tener experiencia en el rubro.	En el puesto se requiere personal con experiencia comprobada y del mismo modo, esta sería evaluada.	Los supervisores van de la mano para evaluar los postulantes debido a que la selección puede llegar a ser colaboradores correctos para los puestos requeridos.	El proceso de selección es exhaustivo debido a las necesidades de cada área, en este caso de modelo bpo.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Al ser una empresa especializada en un determinado proceso, en este caso; ventas, los perfiles operativos que se buscan son bastante específicos como por ejemplo la experiencia en atención al cliente en el rubro de la empresa y la capacidad de aprender y asumir retos de manera constante. Por el lado administrativo, se valora la experiencia en el rubro y la capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas.

**Figura 14.** *Requisitos de reclutamiento.*



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gestión de recursos humanos – Motivación al personal**

**Tabla 16 Entrevista sobre la motivación al personal**

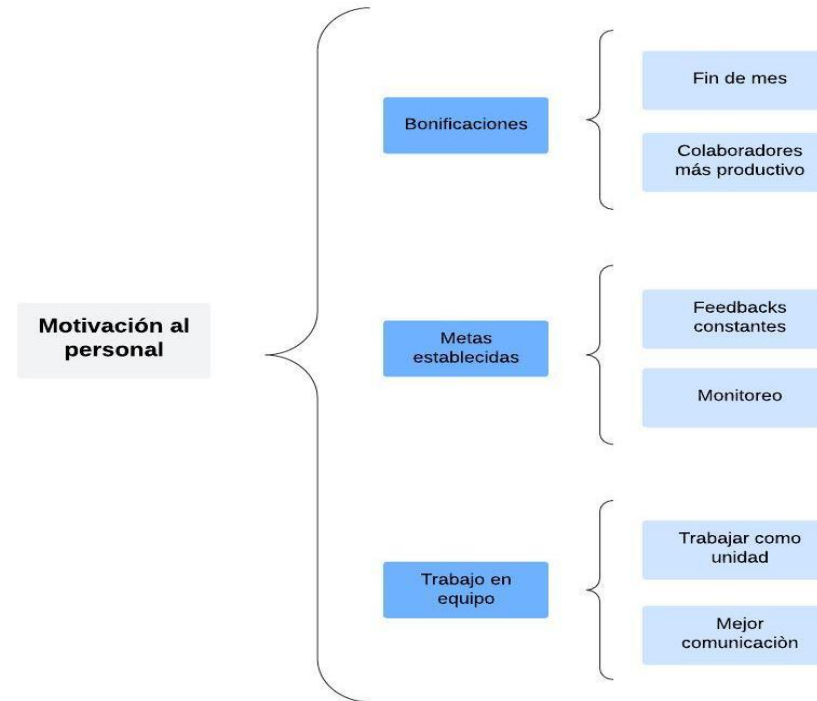
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista comercial
<b>Motivación al personal</b>	<p>Al fin de cada mes, se otorga un bono al colaborador que haya realizado más portabilidades, este bono es variable de acuerdo al desempeño por otro lado, tratamos de celebrar conjuntamente las fechas importantes (día del padre, trabajador, día de la madre) y regularmente hacemos sorteos.</p>	<p>Se ofrecen bono para así motivar el espíritu competitivo, pero de manera cordial para que se mantenga el trabajo en equipo y se tengan mejores resultados.</p>	<p>Realización de competencia por cantidades de ventas, lo que implica un porcentaje variable de bonos así también como sorteos o premios para mantener la productividad de los colaboradores.</p>	<p>Siempre se prioriza las metas y el trabajo en equipo. Por tal motivo, el compañerismo prima en las operaciones diarias de la empresa.</p>

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Motivación al personal</b>	Se suele premiar a los colaboradores con mayores indicadores de ingreso de ventas de servicio.	Se establece la comunicación efectiva como un pilar importante, ya que la se conversa con los indicadores de transparencia permite crear conexión entre los trabajadores.	Antes de cada jornada laboral, se conversa con los colaboradores para replantear y recordar las metas establecidas.	La motivación de personal permite que los colaboradores puedan desempeñarse mejor manera en sus puestos, y se promueve.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Interpretación:** La motivación al personal tiene como base la constante comunicación asertiva hacia y entre los trabajadores con el fin de replantear y recordar las metas establecidas, también se hace uso de la entrega de bonificaciones al finalizar todos los meses a los colaboradores que logren o superen los objetivos establecidos. Por otro lado, se suele realizar actividades conjuntas en determinadas fechas para motivar y promover la unión del personal.

**Figura 15.** *Motivación al personal.*



**Fuente:** Elaboración propia



## Gestión de recursos humanos – Desempeño de trabajadores

Tabla 17 Entrevista sobre el desempeño de trabajadores

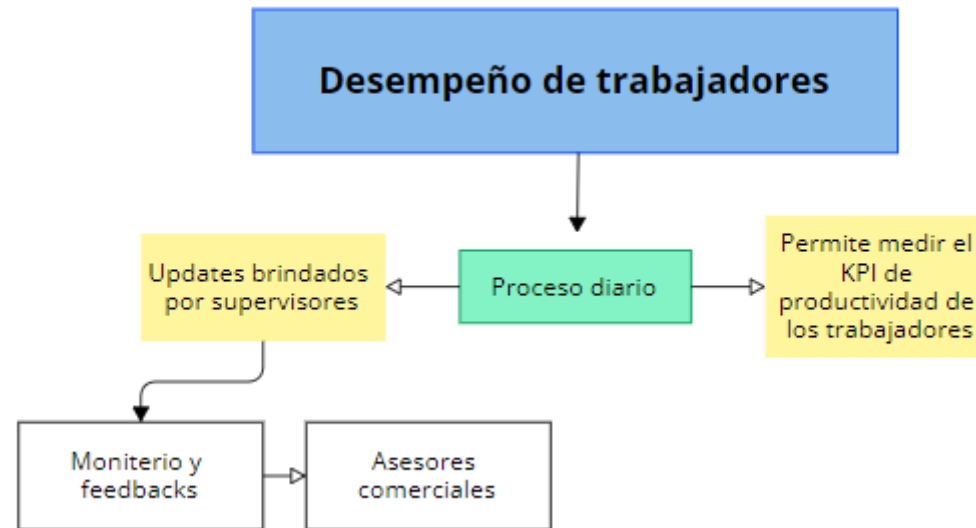
INDICADOR	Director	Asistente administrativo	Analista de RRHH	Analista Comercial
<b>Desempeño de trabajadores</b>	Se evalúan al final de cada día las estadísticas de las ventas concretadas y no concretadas de los trabajadores	Se usa el sistema para monitorear el desempeño de los trabajadores, ahí indica el estado real de las ventas.	Analizamos el KPI de productividad de cada uno de los trabajadores así también como por equipos. El monitoreo continuo es clave para detectar los problemas y tomar cartas en el asunto.	El desempeño de los colaboradores se basa en la productividad, es decir medimos el comportamiento de las ventas concretadas y no concretadas para aportar con feedbacks y bonificaciones correspondientes.

INDICADOR	Jefe área Comercial	Ejecutivo comercial	Supervisor de ventas	Jefe de RRHH
<b>Desempeño de trabajadores</b>	A diario se solicita los reportes a cada supervisor por grupos, acorde a la cantidad de colaboradores.	El desempeño se monitorea de manera diaria ya que, al ser una empresa de ventas de servicio, se necesita evaluar de cerca.	Por grupo, se realiza un reporte donde se indica las cantidades de servicio vendido, esto tiene un seguimiento particular por grupo de trabajo.	Cada supervisor tiene el rol de monitorear los avances que tengan los grupos de colaboradores, y ver sus progresos en ventas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El desempeño de los trabajadores se mide a través de manera diaria a través del sistema que indica el estado real de las ventas con dichos datos se trabaja el KPI de productividad de cada uno de los colaboradores que sirve para monitorear y realizar los feedbacks respectivos, esto último apoyado en los supervisores de los grupos para un mejor orden.

**Figura 16.** Desempeño de trabajadores.



**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **4.1 Limitaciones**

En el proceso de realizar el presente trabajo de investigación pudimos tener diferentes limitaciones. Saliendo de un contexto de pandemia luego de dos años, no todas las modalidades de trabajo u rutinas diarias cambiaron, como lo es en este caso, la semipresencialidad hizo que los tiempos para realizar esta investigación fueran complejos para ambas partes. En segundo lugar, al ser épocas de alta demanda de servicio por la subida del producto competencia, el tiempo de los entrevistados se vieron complicados de tal manera que fue dificultoso contactar con ellos. Por último, la falta de acceso a las estadísticas de las portabilidades realizadas en una empresa de centro de atención telefónica enfocada al mercado español.

### **4.2 Discusión**

De acuerdo con lo interpretado según el instrumento aplicado de la guía de entrevista semiestructurada que se utilizó para este trabajo de investigación, se puede mencionar que el modelo de negocio BPO ha sido de gran trascendencia para una empresa centro de atención telefónica que brinda servicios al mercado español.

En base a la tesis de Mantilla (2019) en donde comenta que las empresas estudiadas durante su investigación tuvieron un alto índice de viabilidad debido a la implementación de las operaciones de tipo contacto center debido a los diferentes factores del entorno en el que se desarrolla esta actividad, ya que, al brindar una atención más focalizada a las necesidades del cliente, genera fidelidad al servicio. Por lo tanto, en comparación a otras investigaciones se puede concluir que en efecto contratar un servicio con modelo BPO puede mejorar de gran manera la calidad de servicio

brindada por la empresa. En el presente trabajo también se enfatiza que, al aplicar el modelo de manera efectiva, se puede tener un mejor control y hasta reducir costos en cuanto a personal.

Buendía (2018) plantea en su trabajo de investigación que llevado en Guayaquil, Ecuador en dónde puede concluir que un 75% de empresas Pymes en esta localidad descubrieron que existen mayores oportunidades en el mercado mediante el uso del modelo de negocio de BPO, debido que al tercerizar ciertos servicios se puede disminuir excedentes en cuanto a costos y así garantizar un servicio al cliente de alta calidad, ya que al ser PYMES, ese capital puede ser invertido para subsanar cualquier otra carencia interna en la empresa. Por ello, es imprescindible que más empresas en la actualidad tengan conocimiento sobre este modelo de negocio para que así pueda lograr mayor alcance en un mercado tan competitivo como el de la actualidad, y poner como factor clave un servicio de calidad.

Rengifo y Rosales (2020) indica en su trabajo de investigación, el cuál fue llevado a cabo en Perú, que el Outsourcing ha sido una herramienta de gran beneficio para distintos aspectos del rubro empresarial, tales como es el caso del Marketing, sin embargo, existen casos donde empresas no lo consideran como tal en el comienzo del proyecto empresarial ya que se considera como un costo no necesario. Por lo tanto, con este estudio se coincide con que, al prestar servicio a una empresa, en este caso al mercado español, se consideró de gran importancia el valor de la mano de obra en España suele ser más elevado que en Perú y lo cuál ayuda a economizar de manera efectiva y al mismo tiempo brindando resultados efectivos.

Hilguera y Flores (2020) señalan en su trabajo de investigación, el cual se llevó a cabo en Colombia, que el desarrollo del sector BPO mediante el uso de tecnología

mejorada, puede cubrir las nuevas necesidades que surgen a medida que tendencias en el mercado avanzan, es decir, la tecnología y la innovación puede mejorar la gestión de herramientas frente a un entorno competitivo dónde la satisfacción al cliente es el eslabón principal para futuras decisiones en la empresa y generar mayor ventaja frente a la competencia. De igual manera, en la presente investigación se toma en cuenta el avance tecnológico de las empresas de contact center debido a que esto produciría mayor ventaja frente a los modelos tradicionales y así generar interés en clientes no afiliados.

Palomino (2020) señala en su trabajo de investigación, el cuál tomó lugar en Perú, que efectivamente existe una relación entre las gestiones administrativas y la productividad de una empresa, debido a que esto genera efectivas en cuanto a las metas planteadas de manera conjunta, teniendo como objetivo la mejora constante y de tal manera generar confianza tanto para los clientes como para los trabajadores, y así afianzar un lugar en el mercado. Asimismo, en este estudio se concluye que una gestión administrativa eficaz tiene gran incidencia en cuánto al factor humano del que está compuesto la empresa, y teniendo aquello, ofrecer un servicio de calidad.

### **4.3 Implicaciones**

En un enfoque práctico, el presente trabajo de investigación respalda de manera fructífera la evolución e información que se tiene con respecto a la empresa, de los cuáles dos colaboradores fueron entrevistados, y dieron a conocer información referente a una empresa call center de modelo de negocio BPO y cómo ha generado un gran °cambio dentro del rubro, generando mayor eficiencia en cuánto al servicio que fuera a brindar, puesto que la tercerización de servicios permite deslindar de ciertas responsabilidades pero al mismo tiempo, existe un intercambio de conocimiento entre

ambas partes puesto que una de ellas lo pondrá en ejecución al momento de ofrecer el servicio. Por otro lado, los colaboradores entrevistados, fueron personal con un rango medio, lo cual nos permitió visualizar los resultados que la empresa estaba teniendo desde un punto de vista final, ya que a ellos llega la información una vez que la portabilidad es realizada, y toda aquella información tiene que ser reportada a la empresa a la cual se le presta el servicio de call center. Por lo tanto, este trabajo puede ser herramienta para compartir conocimiento sobre cómo una empresa puede brindar conocimiento a una empresa ubicada en otro continente.

En un enfoque teórico, este trabajo de investigación se encuentra semejante en cuanto a sus antecedentes tanto nacionales como internacionales, pero del mismo modo, presenta datos que lo hacen diferentes debido a que solo se explica del modelo BPO en cuanto a una empresa de call center que presta servicios a una empresa española y no amplía la visión frente a otros rubros.

De igual manera, el presente trabajo de investigación puede ser aplicado para aquellas empresas que surgen y tienden a tener mayor contacto con el cliente debido al tipo de servicio o producto que este brinda, puesto que en la actualidad la atención al cliente es un factor clave para asegurar el éxito de la empresa y así garantizar la expansión de esta misma

#### **4.4 Conclusiones**

En función de lo investigado en los resultados de la entrevista realizada a dos directivos de una empresa call center, se recabaron conclusiones en concordancia a los objetivos planteados en el estudio.

En primer lugar, se pudo identificar que la importancia de este modelo incrementa debido a la cuota de competitividad que existe actualmente en el mercado, y así permite que la empresa cree un valor agregado debido a que se encuentra especializado en un proceso, en este caso el de ventas. Los beneficios se verán reflejados en los resultados para la empresa contratadora, debido a que el servicio brindado es de calidad y esto tendría como efecto principal la fidelidad de los clientes en base al servicio brindado. Además, se pudo identificar que los índices de productividad incrementaron al igual que la adaptación de mercados cambiantes. Este proceso ha permitido que la empresa tenga una atención focalizada.

En segundo lugar, se ha identificado que en el servicio prestado, se presentan diversas problemáticas en momentos específicos. Es esencial tener en cuenta el contexto para ofrecer soluciones adecuadas a las circunstancias. Por esta razón, se lleva a cabo una evaluación previa de situaciones negativas con los clientes para prevenir complicaciones que puedan afectar a la empresa. Dado este enfoque se comprobó la importancia del proceso de toma de decisiones en donde los planes de acción están orientados a la mejora continua y al aumento de la propuesta de valor para el cliente, incluyendo al usuario final.

En tercer lugar, en este modelo de negocio, se destaca la importancia del bienestar de los colaboradores y el compromiso global con los clientes como prioridades clave. Además, se busca constantemente mejorar en el ámbito comercial, teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos. Por lo tanto, los supervisores necesitan realizar análisis continuos del mercado para evaluar la situación actual de la empresa y también la de la competencia, que desempeña un papel fundamental en la mejora del plan de fidelización de clientes. Se consideran las necesidades actuales del mercado, así



como las proyecciones y tendencias futuras, para establecer metas para los colaboradores.

En cuarto lugar, se constató la importancia de la gestión de recursos humanos en el modelo de negocio BPO que debido a su carácter esencial y multifacético. Dicho esto, se destaca su rol en la identificación y retención de profesionales altamente especializados en áreas clave como atención al cliente, contabilidad y tecnología de la información, lo que constituye un activo valioso en el entorno del BPO. Además, la capacitación continua es crucial para mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías, y aquí, la gestión de RRHH diseña programas de formación que garantizan que los empleados estén preparados para brindar servicios de alta calidad. La gestión de la carga de trabajo es un desafío crítico, ya que se deben equilibrar eficientemente las responsabilidades para cumplir con los acuerdos de nivel de servicio (SLA) y garantizar la satisfacción del cliente. En este contexto, los profesionales de RRHH contribuyen a definir estructuras organizativas adecuadas y asignar recursos de manera efectiva. Por último, pero no menos importante, la gestión de RRHH trabaja en la mejora del clima laboral, lo que a su vez fomenta la retención de empleados y reduce la rotación de personal, factores clave para la continuidad exitosa del negocio en el BPO.

Finalmente, el factor humano que involucra el modelo BPO es lo que brinda la efectividad necesaria para que una vez aplicado, pueda tener resultados positivos en las empresas debido a que en cuanto más se incentiva al trabajador dentro del área de atención a clientes, existen altas probabilidades de que el servicio brindado sea de alta calidad lo cual genera fidelidad en el público. Se puede tener mayores capacitaciones, especialidades según rubro, entre otros, para así mantenerse en un puesto alto en el mercado.

#### **4.5 Recomendaciones**

En base a la información diversa y relevante analizada en el apartado de resultados, se elaboraron una serie de recomendaciones a tomar en cuenta por futuros investigadores y la empresa entrevistada.

En primera instancia, se recomienda a las actuales y futuras empresas del rubro que adopten el modelo BPO dentro de sus operaciones debido a la eficiente creación de valor agregado, gracias a la especialización, en entornos altamente competitivos como los que se suscitan en la actualidad.

En segundo lugar, se recomienda a las empresas actuales y futuras el desarrollo idóneo del área de recursos humanos ya que para el funcionamiento del modelo de negocio BPO es fundamental que los procesos de selección y reclutamiento, reglamentos y normas, asimismo, como el de motivación al personal se desarrollen de manera adecuada y con el enfoque siempre en los colaboradores.

En tercer lugar, se recomienda a la empresa aplicar la filosofía lean con la finalidad de eliminar desechos de diversa índole como, por ejemplo: excesos de tiempo en determinados procesos como la validación o reclutamiento de personal. A través de la filosofía lean la empresa puede conseguir resultados aún mejores orientados a la especialización y excelencia que caracterizan a un modelo BPO.

Por último, se recomienda a futuros investigadores que la fecha de las entrevistas no solo debe de ser aprobadas por el jefe o contacto interno, sino que también debe realizarse la consulta a los trabajadores para que así no existan retrasos u inconvenientes de último momento que desencadene en una extensión del tiempo inicialmente establecido.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2020). *Formulación de un modelo de negocio para ofrecer transformación digital a la industria BPO* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT] Obtenido de. Retrieved from <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17026/Modelo%20de%20negocio%20appspot.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Altamirano, J. C., Bernal, C. A., & Sitzmann, F. (2017). *Planeamiento estratégico del sector de servicios de contact centers en Colombia*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)] Obtenido de. Retrieved from [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9605/ALTA\\_MIRANO\\_BERNAL\\_PLANEAMIENTO\\_CONTACT\\_COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9605/ALTA_MIRANO_BERNAL_PLANEAMIENTO_CONTACT_COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Amaiquema Marquez, F. A., Vera Zapata, J. A., & Zumba Vera, I. Y. (2019). *Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica*. Revista Conrado. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-354.pdf>
- Arango, M., Lagos, J. & Marin, Y. (2021). *Causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un Business Process Outsourcing –BPO-, Medellín*. Recuperado de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2296/21.%20TGII%20CAUSA%20DE%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL%20EN%20UNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., & Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776014/html/>
- Buendía, D. (2018). Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa Global Service S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil. [*Tesis de pregrado*, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Retrieved from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11467>
- Cabral, A. L., Reyes, S. P., & Cabrera, R. V. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial UOC. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=JF4tEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=cabral+reyes+y+cabrera+&ots=OXQosyfOne&sig=MmNLVqdIvcirHsNp-D5c-dAVyxE>
- Connect Américas. (2021). Latinoamérica se encuentra entre las tres regiones más aptas, gracias a diversos factores, para el desarrollo de empresas dedicadas al BPO. Obtenido de. Retrieved from <https://connectamericas.com/es/content/los-call-centers-en-am%C3%A9rica-latina>
- Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1750>

- Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Retrieved from [http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci% c3% b3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%c3%b3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Diestra Quinto, N. M., Cordova Villodas, A. J., Caruajulca Montero, C. P., Esquivel Cueva, D. L., & Nina Vera , S. A. (2021). La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52 - 69. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631>
- Gestión. (2021, febrero 18). Call centers crecen con impulso de atención al cliente para e-commerce. Obtenido de. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/contact-centers-crecen-con-impulso-de-atencion-al-cliente-para-e-commerce-noticia/>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C Obtenido de. Retrieved from <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2019>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Higuera, N. A. & Florez, B. T. (2020). Propuesta de mejoramiento de tecnologías de la información para lograr impacto en el desarrollo de proyectos para el sector BPO comercial en Colombia. [*Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y A Distancia (UNAD)*]. Retrieved from <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34262>.

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

- Mantilla, J. A. (2019). Factibilidad para la implementación de una operación de Contact Center ubicada en Lima. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/625901>
- Martínez, J. (2017). *Outsourcing*. México: Ediciones Fiscales ISEF. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=JscmDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- McCarthy, I. & Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*. 88. 61-71. 10.1016/S0925-5273(03)00183-X. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/4917395\\_The\\_impact\\_of\\_outsourcing\\_on\\_the\\_transaction\\_costs\\_and\\_boundaries\\_of\\_manufacturing](https://www.researchgate.net/publication/4917395_The_impact_of_outsourcing_on_the_transaction_costs_and_boundaries_of_manufacturing)
- Moench, E. (2011). *Inversiones en servicios: Nuevas territorialidades en la expansión de call centers en el interior de la argentina, 2002-2010*. *Revista De Estudios Regionales y Mercado Del Trabajo*, (7), 59-88. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/inversiones-en-servicios-nuevas-territorialidades/docview/1944292359/se-2?accountid=36937>
- Mora, F.& Sputnik, W. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. Buenos Aires: El Cid Editor. Retrieved from <http://www.mercadeo.com/archivos/Outsour&Benchm.pdf>
- Nicomedes, E. (2018). *Tipos de investigación*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M. & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*.

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>.

Palomino, E. (2020). Gestión administrativa y productividad en una empresa Tecnológica Privada BPO Perú, Lima, 2020 [*Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo (UCV)*]. Retrieved from [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53720/Palomino\\_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53720/Palomino_RE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peña, J. (2021). *La nueva era de los servicios globales*. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Obtenido de. Retrieved from [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=eZA7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gesti%C3%B3n+BPO+y+globalizaci%C3%B3n&ots=94HnNcgYy6&sig=D5s9VMZlqEw6qdmcg8sWk4fk3OI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20BPO%20y%20globalizaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=lang_es&id=eZA7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gesti%C3%B3n+BPO+y+globalizaci%C3%B3n&ots=94HnNcgYy6&sig=D5s9VMZlqEw6qdmcg8sWk4fk3OI&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20BPO%20y%20globalizaci%C3%B3n&f=false)

Peralta, Y., Caminos, M., Pereira, M. & Pérez, M. (2018). *Niveles de burnout y engagement en teleoperadores call center de la ciudad de mar de plata*. Recuperado de [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/86586/CONICET\\_Digital\\_Nro.3a50c516-471f-4130-a5b4-b4b18fe4a691\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/86586/CONICET_Digital_Nro.3a50c516-471f-4130-a5b4-b4b18fe4a691_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Pincay, M. (2020) *El Outsourcing como herramienta de gestión administrativa financiera de pymes, caso de estudio ferretería Portoviejo*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Del Sur De Manabí, Ecuador]. Obtenido de. Retrieved from

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2469/1/TESIS%20EL%20OU%20TSOURCING%20MARIA%20MONSERRATE.pdf>

Ponce, J. (2018) *La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES del sector turístico hotelero de la provincia de Manabí – Ecuador*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Retrieved from [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce\\_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Portafolio. (2020, octubre 25). Las empresas BPO crecen en exportaciones e inversiones. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-de-bpo-crecen-en-exportaciones-e-inversion-546002>

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocios*. Recuperado de [https://www.academia.edu/9142310/Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios](https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios)

Orozco Cango, S. C. (2015). Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/582088>

Rengifo, L.& Rosales, L. (2020). *El Outsourcing y su influencia en las estrategias de Marketing de las PyMes para llegar a la internacionalización* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Obtenido de. Retrieved from <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3858>

Saico, J. & Ventura, C. (2021). *Outsourcing en la competitividad empresarial. Revisión sistemática de la literatura*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]



“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

(UCV)J. Retrieved from

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67109/Saico\\_OJI-Ventura\\_DCV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67109/Saico_OJI-Ventura_DCV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sanchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de terminos en investigación científica, tecnologica y humanistica*. Recuperado de

<file:///C:/Users/facil/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>.

Sorto, A. (2016). *Reclutamiento y selección por competencias en el área de Call Centers Bilingues*. Recuperado de

<http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/3105/1/0002441-ADTESSR.pdf>

Tobón Tobón, U. A. (2021). Estructuración de la empresa Preactivos SAS como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT). Recuperado de

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30229>

Zott, C. & Amit, R. (2011) *La importancia de innovar en el modelo de negocio*.

Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Christoph-](https://www.researchgate.net/profile/Christoph-Zott/publication/42348471_La_importancia_de_innovar_en_el_modelo_de_negocio/links/02e7e5290785d26809000000/La-importancia-de-innovar-en-el-modelo-de-negocio.pdf)

[Zott/publication/42348471 La importancia de innovar en el modelo de negocio/links/02e7e5290785d26809000000/La-importancia-de-innovar-en-el-modelo-de-negocio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christoph-Zott/publication/42348471_La_importancia_de_innovar_en_el_modelo_de_negocio/links/02e7e5290785d26809000000/La-importancia-de-innovar-en-el-modelo-de-negocio.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 .-Matriz de consistencia

“La importancia del Modelo De Negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>			Beneficio del modelo	<b>1. Tipo de Investigación:</b>
¿Cuál es la importancia del modelo de negocio BPO de tipo call center, enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?	Describir la importancia del modelo de negocio BPO en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.	Modelo BPO	Modelo de negocio BPO	Resultados de la implementación de modelo	Básica
<b>2. Problemas específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos:</b>			Cambios constantes	<b>2. Nivel de la Investigación</b>

<p>¿Cómo se lleva a cabo las operaciones comerciales, en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?</p>	<p>Describir la importancia del funcionamiento de gestión comercial en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023</p>			<p>Ventaja frente a modelos tradicionales</p>	<p>Descriptiva</p>
<p>¿Cómo se lleva a cabo la toma las decisiones en una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?</p>	<p>Describir la importancia del proceso de toma de decisiones de una empresa BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.</p>		<p>Operaciones comerciales</p>	<p>Globalización</p>	<p><b>3. Diseño de la Investigación</b></p>
<p>¿Cómo funciona la gestión de recursos humanos en una empresa</p>	<p>Describir la importancia del área de recursos humanos en una empresa</p>			<p>Operaciones claves</p>	<p>No experimental - transversal</p>
				<p>Mejoras tecnológicas</p>	<p><b>4. Enfoque:</b></p>
				<p>Validación de ventas</p>	<p>Cualitativo</p>
			<p>Reportes de servicio</p>	<p><b>5. Población:</b></p> <p>30 trabajadores de una empresa Call</p>	

BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023?	BPO call center enfocada al público español, del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2023.				center
			Toma de decisiones	Decisiones de la empresa	<b>6. Muestra:</b>
				Métodos para toma de decisiones	8 trabajadores del area administrativa
				Factores externos	<b>7. Unidad de estudio</b>
				Decisiones autónomas	Empresa Call Center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023
			Gestión de recursos humanos	Clima laboral	<b>8. Técnica de recolección</b>
				Requisitos de reclutamiento	Entrevista

				Motivación al personal	<b>9. Instrumento de recolección</b>
				Desempeño de trabajadores	Guía semiestructurada

**ANEXO N° 2.- Matriz de operacionalización**

“La importancia del Modelo De Negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

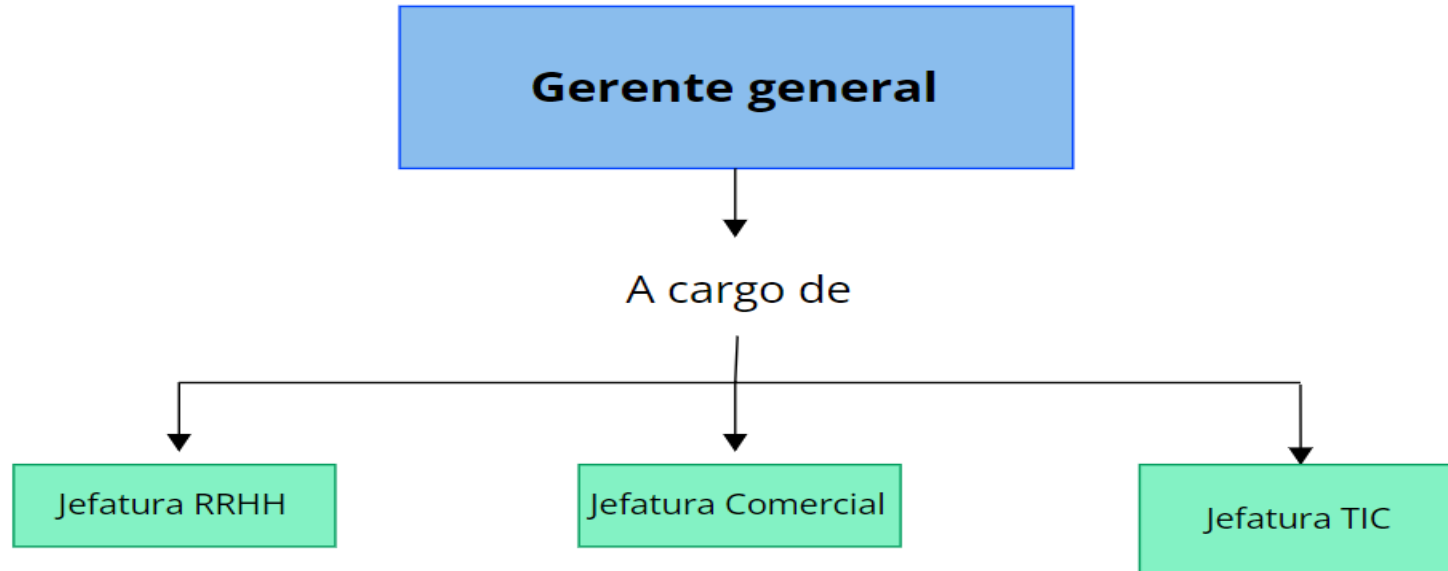
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Modelo BPO	Es una estrategia de gestión de empresas que consiste en tercerizar determinados procesos mediante la subcontratación. Es definido, simplemente, como el movimiento de procesos internos de la organización hacia proveedores externos. Por otro lado, McCarthy y Anagnostou (2004) afirman que el BPO no es solo la compra a terceros de bienes o servicios, sino que también es una transferencia de responsabilidades y, no pocas veces, conocimiento.	Modelo de negocio BPO	Beneficio del modelo	<b>1. Tipo de Investigación:</b>
			Resultados de la implementación de modelo	Básica
			Cambios constantes	<b>2. Nivel de la Investigación</b>
			Ventaja frente a modelos tradicionales	Descriptiva
			Globalización	<b>3. Diseño de la Investigación</b>
			Operaciones claves	No experimental - transversal

		Operaciones comerciales	Mejoras tecnológicas	<b>4. Enfoque:</b>
			Validación de ventas	Cualitativo
			Reportes de servicio	<b>5. Población:</b>
				30 trabajadores de una empresa Call center
		Toma de decisiones	Decisiones de la empresa	<b>6. Muestra:</b>
			Métodos para toma de decisiones	8 trabajadores de las áreas de RRHH, T.I.C. y Comercial.
			Factores externos	<b>7. Unidad de estudio</b>
			Decisiones autónomas	Empresa Call Center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023

			Clima laboral	<b>8. Técnica de recolección</b>
		Gestión de recursos humanos	Requisitos de reclutamiento	Entrevista
			Motivación al personal	<b>9. Instrumento de recolección</b>
			Desempeño de trabajadores	Guía semiestructurada



**ANEXO N° 3.- Esquema organizacional.**



**ANEXO N° 4.- Validación de instrumento por juicio de expertos.**

**Experto n° 1.** Mg. Gianni Michael, Zelada García.

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO BPO EN UN CALL CENTER ENFOCADO AL MERCADO ESPAÑOL, DEL DISTRITO DE SJL, LIMA 2023			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. GIANNI MICHAEL ZELADA GARCIA			
<b>DNI:</b>	19098453			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Modelo de negocio BPO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<b>Sugerencias:</b> Ninguna				
<b>Firma del experto:</b>				
				
<b>MBA ZELADA GARCIA, GIANNI MICHAEL</b> <b>DNI 19098453</b>				

**Experto n° 2:** Mg. Juan Jorge Zapata Urdiales.

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO BPO EN UN CALL CENTER ENFOCADO AL MERCADO ESPAÑOL, DEL DISTRITO DE SJL, LIMA 2023			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. JUAN JORGE ZAPATA URDIALES			
<b>DNI:</b>	25794111			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Modelo de negocio BPO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<b>Sugerencias:</b> Ninguna				
<b>Firma del experto:</b>				
				

**Experto n°3: Gustavo Barrantes Morales.**

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO BPO EN UN CALL CENTER ENFOCADO AL MERCADO ESPAÑOL, DEL DISTRITO DE SJL, LIMA 2023			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Barrantes Morales Gustavo Isaac			
<b>DNI:</b>	40957865			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Modelo de negocio BPO			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?		x	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<b>Sugerencias: Instrumento Aplicable</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

## 1. Instrumento de Investigación

- III. A continuación, se presentan las preguntas a realizarse durante la entrevista a la muestra seleccionada para la investigación.
- Instrumento: Guía de entrevista

### Sub-Categoría 1: Modelo de Negocio BPO

- ¿Cuál es el beneficio que se ha logrado empleando el modelo BPO en la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que se realizan en un modelo de negocio BPO?
- ¿Considera que es un modelo de cambio constante?
- ¿Cómo se realiza la transferencia de responsabilidades en un modelo de negocio BPO?
- ¿Cuáles son las causas de la aparición del modelo de negocio BPO?
- ¿Cuál es la ventaja del modelo BPO frente al modelo tradicional?

### Sub-Categoría 2: Gestión comercial

- ¿Cuáles son actividades claves para el manejo de los clientes en la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos externos que realiza la empresa en su gestión comercial?
- ¿Cuánto ha influido la gestión comercial en el incremento de las ventas?
- ¿Cómo ha influido la gestión comercial en las mejoras del servicio al cliente?

### Sub-Categoría 3: Toma de decisiones

- ¿En qué conocimiento se basa en la toma decisiones de la empresa?
- ¿Qué herramientas y datos disponibles utiliza para tomar sus decisiones empresariales?
- ¿Existen un nivel de jerarquías para la toma decisiones empresariales?
- ¿Existen etapas para la toma decisiones en la empresa?

### Sub-Categoría 4: Gestión de recursos humanos

- ¿Cuál es el clima laboral en una empresa de modelo BPO?

“La importancia del modelo de negocio BPO en un call center enfocado al mercado español, del distrito de SJL, Lima 2023”

- ¿Cuáles son las habilidades y conocimiento para el reclutamiento en una empresa de modelo BPO?
- ¿Cómo se motiva al personal dentro de la empresa?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores en la empresa?

**ANEXO N° 5.- Autorización de uso de información de la empresa.**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL



**AUTORIZACIÓN DE INFORMACIÓN**

Yo Jimmy Alex Romón Calle  
identificado con DNI 46028049 en mi calidad de Director de Operaciones  
del área Gerencia  
de la empresa/institución Proenergía Internacional  
con R.U.C.N° 20602082978, ubicada en la ciudad de San Juan de  
Uniguando - Lima.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A los señores Ricardo Genaro Vicente Fernandez y Rita Nicole Rivas Estela identificados con DNI N° 72783709, 72624295 respectivamente egresado/bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales para que utilice la siguiente información de la empresa: PROENERGIA BPO

Entregaremos un trabajo de tesis en base al modelo de negocio en el cual se desarrolla la empresa PROENERGIA BPO, el cual nos parece de suma importancia para el entendimiento de la importancia del modelo BPO en la actualidad.

Con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para optar el grado de bachiller ( ) o Tesis (X) Trabajo de Suficiencia Profesional ( ) para optar al grado de Bachiller ( ) o el Título Profesional (X) .

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o

(X) Mencionar el nombre de la empresa.

  
.....  
**JIMY ALEX ROMAN CALLE**  
PROFINANZA INTERNACIONAL S.R.L.

DIRECTOR DE OPERACIONES

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del Representante Legal

46028049  
DNI



\_\_\_\_\_  
Firma del Egresado o Bachiller

72703709  
DNI:



\_\_\_\_\_  
Firma del Egresado o Bachiller

DNI: 72624295

El Egresado o Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima, 16 de Noviembre de 2023



