

Optimizar los procesos y gestionar la calidad en Outsourcing: un enfoque para mejorar los indicadores de operación

Yamileth Perilla Mora

Asesor

Fernando Albeiro Sierra Ávila

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Ingeniería Industrial

2025

Resumen

Este estudio tiene como propósito optimizar procesos y gestionar la calidad en empresas de Outsourcing (BPO) con el fin de mejorar los indicadores operativos y aumentar su eficiencia en la prestación de servicios. La investigación se basa en metodologías como Lean y Six Sigma, orientadas a reducir errores, agilizar tiempos de respuesta y elevar la productividad, favoreciendo estructuras organizacionales más eficientes y flexibles; asimismo, se incorpora la norma ISO 9001 como herramienta para estandarizar procedimientos y fomentar una cultura de mejora continua, generando valor tanto para la empresa como para sus clientes. En este contexto, la gestión de calidad resulta clave para el cumplimiento de indicadores como el tiempo de respuesta (AHT), la efectividad en la atención (Efectividad) y la satisfacción del cliente (NPS), aspectos fundamentales para evaluar el desempeño en empresas subcontractadas. La investigación analiza los retos asociados al modelo de Outsourcing, particularmente la necesidad de mantener altos estándares de servicio en un entorno globalizado y competitivo, donde las expectativas de los clientes son cada vez más exigentes; es por esto que una adecuada optimización de procesos y una gestión de calidad robusta no solo contribuyen al cumplimiento de los KPIs, sino que también fortalecen la retención de clientes, la reputación empresarial y la sostenibilidad del negocio; en conjunto, el estudio ofrece una visión integral de cómo la alineación entre eficiencia operativa y calidad del servicio permite mejorar significativamente la competitividad de las empresas del sector de Outsourcing, posicionándolas estratégicamente en el mercado.

Palabras clave: Eficiencia operativa, gestión de calidad, mejora continua, indicadores de operación, ISO 9001, Lean Sigma, Optimización de procesos, Outsourcing, satisfacción del cliente, Six Sigma.

Abstract

This study aims to optimize processes and manage quality in outsourcing (BPO) companies in order to improve operational indicators and increase their efficiency in service delivery. The research is based on methodologies such as Lean and Six Sigma, aimed at reducing errors, streamlining response times, and increasing productivity, favoring more efficient and flexible organizational structures. It also incorporates the ISO 9001 standard as a tool to standardize procedures and foster a culture of continuous improvement, generating value for both the company and its clients. In this context, quality management is key to meeting indicators such as time to response (AHT), service effectiveness (Effectiveness), and customer satisfaction (NPS), fundamental aspects for evaluating performance in outsourced companies. The research analyzes the challenges associated with the outsourcing model, particularly the need to maintain high service standards in a globalized and competitive environment, where customer expectations are increasingly demanding. This is why proper process optimization and robust quality management not only contribute to meeting KPIs, but also strengthen customer retention, corporate reputation, and business sustainability. Overall, the study offers a comprehensive view of how aligning operational efficiency with service quality significantly improves the competitiveness of companies in the outsourcing sector, strategically positioning them in the market.

Keywords: Operational efficiency, quality management, continuous improvement, operating indicators, ISO 9001, Lean Sigma, process optimization, outsourcing, customer satisfaction, Six Sigma.

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema	11
Objetivos de la investigación	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Justificación del estudio	14
Alcance y delimitaciones	16
Marco Referencial	18
Estado del Arte.....	18
Marco Teórico	23
Optimización de procesos.....	23
Gestión de calidad	24
Marco Conceptual	26
Outsourcing en el Contexto Empresarial.....	26
Indicadores de Operación en Empresas de Outsourcing	27
Marco Legal	29
Normativas Internacionales sobre Gestión de Calidad: ISO 9001	29
Metodología	32

Enfoque de la investigación.....	32
Diseño de la investigación.....	32
Recolección de datos	32
Fuentes.....	33
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
Análisis de datos.....	33
Métodos de análisis cualitativo y cuantitativo	33
Validación de la investigación.....	34
Limitaciones del estudio.....	34
Consideraciones Éticas	35
Descripción de la empresa objeto de estudio	37
Contexto y antecedentes	37
Principales características de la empresa.....	37
Procesos operativos y gestión de calidad	38
Diagnóstico inicial de los indicadores de operación.	40
Problemática: Incumplimiento y Sobrecumplimiento de Indicadores	40
Hipótesis.....	45
Implementación de estrategias de optimización y gestión de calidad.....	46
Metodologías aplicadas	46

Procesos optimizados	48
Resultados obtenidos.....	55
Análisis comparativo de indicadores antes y después.	55
Interpretación de resultados mediante el impacto en la operación.	60
Comparación con la literatura existente	63
Implicaciones para la gestión de empresas de Outsourcing	63
Recomendaciones para la empresa KC	65
Conclusiones	66
Referencias Bibliográficas	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparativo NPS</i>	56
Tabla 2 <i>Comparativo AHT</i>	57
Tabla 3 <i>Comparativo Efectividad</i>	59

Lista de Figuras

Figura 1 *Resultados Iniciales*.....40

Figura 2 *Resultados Finales*.....55

Introducción

En el entorno empresarial en el que nos encontramos, el cual se encuentra caracterizado por una intensa competencia global y la necesidad constante de adaptarse a un mercado cambiante, la optimización de procesos y la gestión de calidad se han convertido en herramientas esenciales que buscan mantener su competitividad y sostenibilidad; este fenómeno es particularmente relevante para las empresas que ofrecen servicios de Outsourcing, donde la eficiencia operativa y la calidad del servicio son determinantes para satisfacer las expectativas de los clientes y asegurar el crecimiento sostenido del negocio. El Outsourcing se ha consolidado como una estrategia empresarial clave que permite a las organizaciones externalizar actividades no esenciales, centrándose en sus competencias fundamentales y logrando así una mayor flexibilidad y reducción de costos; sin embargo, esta práctica también conlleva desafíos significativos, especialmente en relación con la estandarización de procesos, la consistencia en la calidad del servicio y la medición del desempeño a través de indicadores claves de rendimiento (KPIs), la mejora en estos indicadores es crucial para mantener la confianza del cliente y asegurar la rentabilidad del modelo de negocio basado en la subcontratación.

En este contexto, la presente monografía explora cómo la aplicación de metodologías de optimización de procesos, como Lean Management y Six Sigma, junto con la implementación de normas internacionales de calidad, como la ISO 9001, pueden contribuir significativamente a la mejora de los indicadores operativos en empresas de Outsourcing. A través de un análisis exhaustivo de la literatura existente y un estudio de caso específico, este trabajo busca identificar estrategias efectivas para incrementar la eficiencia y la calidad del servicio, aportando así conocimientos valiosos para la gestión de empresas en el sector. El objetivo principal de esta investigación es demostrar cómo una adecuada integración de prácticas de optimización de

procesos y gestión de calidad puede transformar los resultados operativos de las empresas de Outsourcing, mejorando tanto su desempeño como la satisfacción del cliente; además, se pretende identificar las mejores prácticas y herramientas que permiten a estas organizaciones adaptarse a las crecientes demandas del mercado global, contribuyendo al desarrollo teórico y práctico en este campo de estudio.

Este documento se estructura en varias secciones: primero, se plantea el problema de investigación y se justifican sus objetivos; luego, se presenta un marco teórico que abarca los conceptos clave y las metodologías relevantes; seguidamente, se describe la metodología de investigación utilizada; y, finalmente, se discuten los resultados obtenidos, sus implicaciones para la práctica empresarial y las conclusiones que se derivan del estudio.

Planteamiento del problema

Las empresas de servicios de Outsourcing, especialmente aquellas dedicadas al Business Process Outsourcing (BPO), enfrentan desafíos considerables en términos de eficiencia operativa y calidad del servicio, la baja eficiencia en los procesos y la falta de gestión de calidad efectiva afectan los indicadores clave de operación, tales como la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y la precisión del servicio, esto es particularmente relevante en las empresas de Outsourcing, donde los errores y la falta de estandarización en los procesos pueden traducirse en altos costos y una disminución significativa en la retención de clientes. Uno de los principales problemas radica en la ineficiencia de los procesos operativos, que generalmente se debe a una falta de estandarización y a la aplicación insuficiente de metodologías de optimización como Lean y Six Sigma; según estudios, la implementación de estas metodologías puede reducir los errores en el proceso y acortar los tiempos de respuesta, factores clave para satisfacer las demandas del cliente en un mercado competitivo (Vilakazi & Nkomo, 2023); Sin embargo, muchas empresas de Outsourcing no han adoptado estas metodologías de manera consistente, lo cual limita su capacidad para responder rápidamente a los cambios en la demanda y las necesidades del cliente.

La falta de una gestión de calidad adecuada es otro aspecto crucial, la implementación de normas internacionales como ISO 9001 es esencial para asegurar la estandarización de procedimientos y fomentar una cultura de mejora continua, la cual es indispensable en el contexto del Outsourcing; a pesar de su importancia, la adopción de normas de calidad como ISO 9001 sigue siendo limitada en muchas empresas de Outsourcing, lo que provoca inconsistencias en la calidad del servicio y dificulta el cumplimiento de los indicadores de desempeño claves, como los tiempos de respuesta y la precisión en el servicio; además, el monitoreo deficiente de los

indicadores de desempeño (KPIs) limita la capacidad de las empresas para evaluar y mejorar su rendimiento, esto se traduce en una menor capacidad de ajuste en los procesos operativos, lo cual afecta la calidad general del servicio y, en consecuencia, la retención de clientes.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Optimizar los procesos y gestionar la calidad en empresas de servicios de Outsourcing para mejorar los indicadores de operación, aumentando así su eficiencia y competitividad en el mercado, enfocado en el servicio al cliente vía telefónica.

Objetivos Específicos

Implementar metodologías de optimización como Lean y Six Sigma en los procesos operativos de las empresas de servicios de Outsourcing, con el fin de reducir tiempos de respuesta y minimizar errores, mejorando así la productividad.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 que permita la estandarización de procedimientos y fomente una cultura de mejora continua, garantizando el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) y la satisfacción del cliente.

Establecer un plan de seguimiento y evaluación continua de los procesos optimizados, que permita detectar desviaciones y oportunidades de mejora en tiempo real, asegurando así la sostenibilidad de los resultados obtenidos en los indicadores de operación.

Justificación del estudio

La optimización de procesos y la gestión de calidad son factores determinantes para la mejora de los indicadores de operación en empresas que prestan servicios de outsourcing, un sector que ha crecido exponencialmente en las últimas décadas debido a la globalización y la necesidad de las empresas de centrarse en sus competencias esenciales (Lacity & Willcocks, 2014). En este contexto, garantizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio es crucial para mantener la competitividad y la satisfacción del cliente (García, 2014). Este estudio es relevante porque aborda un área de interés creciente para las empresas de outsourcing, que enfrentan el reto de mejorar continuamente sus procesos para adaptarse a un mercado cada vez más exigente y dinámico, la implementación de prácticas de optimización de procesos, como Lean Management y Six Sigma, ha demostrado ser eficaz en la reducción de costos y la mejora de la calidad en diferentes sectores industriales, sin embargo, su aplicación específica en el contexto del outsourcing sigue siendo limitada y subexplorada, lo que justifica la necesidad de este estudio; además, la adopción de normas internacionales de gestión de calidad, como la ISO 9001, proporciona un marco estándar que puede ayudar a las empresas de outsourcing a garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Holding, 2018); sin embargo, existen barreras significativas para su implementación efectiva, como la resistencia al cambio organizacional y la falta de formación del personal, que deben ser abordadas para maximizar su impacto.

Este estudio también es pertinente desde una perspectiva social y económica, ya que la mejora de los indicadores de operación en las empresas de outsourcing puede tener un efecto multiplicador en el desarrollo económico de una región o país, las empresas que optimizan sus procesos y gestionan la calidad de manera efectiva tienden a ser más sostenibles, generando empleo y contribuyendo a la economía local. A nivel global, el Outsourcing es una industria clave

que representa una gran proporción del empleo y del PIB en muchos países, especialmente en economías emergentes; Por lo tanto, esta investigación contribuirá al desarrollo del conocimiento en el área de optimización de procesos y gestión de calidad, específicamente en el contexto del outsourcing, ofreciendo un análisis profundo de cómo estas prácticas pueden mejorar los indicadores de operación y, en consecuencia, la competitividad de las empresas; proporcionando recomendaciones prácticas basadas en evidencia para la implementación de estas estrategias, lo cual es crucial para el avance del sector y su adaptación a las demandas del entorno actual.

Alcance y delimitaciones

El presente estudio se enfoca en analizar cómo la optimización de procesos y la gestión de calidad impactan en los indicadores de operación de nuestra empresa modelo que presta servicios de Outsourcing, con el fin de proponer estrategias efectivas que permitan mejorar su eficiencia operativa y calidad del servicio, este análisis se centrará en la implementación de metodologías como Lean Management, Six Sigma y normas internacionales de calidad, como ISO 9001, evaluando su aplicabilidad y efectividad en el contexto específico de empresas de outsourcing.

El alcance de la investigación se limita a empresas de outsourcing que operan en sectores de servicios, tales como atención al cliente y soporte técnico, estas empresas han sido seleccionadas debido a su alta dependencia de procesos estandarizados y la importancia de la gestión de calidad para asegurar la satisfacción del cliente y la continuidad del negocio. El estudio abarcará tanto empresas nacionales como internacionales con operaciones en regiones donde el outsourcing representa una parte significativa de la economía.

Las delimitaciones del estudio incluyen la selección de una empresa Outsourcing de estudio, que ya ha iniciado alguna forma de optimización de procesos o gestión de calidad, lo que puede sesgar los resultados hacia aquellas empresas que ya están conscientes de la importancia de estas prácticas, asimismo, el enfoque en metodologías específicas como Lean Management y Six Sigma excluye otras técnicas potencialmente relevantes de optimización de procesos, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos o sectores.

Finalmente, el estudio se centra en el análisis de indicadores de operación como la eficiencia en la entrega de servicios, la reducción de costos operativos, y la satisfacción del cliente, excluyendo otros indicadores financieros o estratégicos que puedan ser relevantes para

una evaluación más amplia del desempeño empresarial, esto se debe a la necesidad de mantener un enfoque claro y manejable en los aspectos operativos directamente relacionados con la optimización de procesos y la gestión de calidad.

Marco Referencial

Estado del Arte

Uno de los estudios más relevantes que encontré en la optimización de procesos y gestión de calidad en empresas de Outsourcing es el realizado en la empresa Especialistas en Servicios Integrales SAS, por los investigadores Arévalo Sosa, P.A. y Morales Devia, J.L. Este estudio se centró en la aplicación de herramientas de Lean Manufacturing y Six Sigma dentro del área de Facility Management, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios prestados. A través de un plan de intervención estructurado, se propuso la implementación de metodologías de mejora continua, la aplicación del Value Stream Mapping (VSM) para la identificación de desperdicios y la creación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) para el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI); estas estrategias, fueron diseñadas con el objetivo de optimizar los procesos operativos, reducir variaciones en la calidad del servicio y mejorar la capacidad de respuesta de la empresa ante las exigencias del mercado.

La investigación incluyó un análisis comparativo basado en 12 casos de estudio previos, en los cuales se demostró la efectividad de Lean y Six Sigma en la optimización de procesos dentro de sectores de Outsourcing y servicios, los resultados obtenidos evidenciaron reducciones de hasta un 67% en los tiempos de operación, disminución de costos de mano de obra en un 17% y ahorros financieros de hasta \$165,000 USD mediante la implementación de estas metodologías. En particular, el uso del Value Stream Mapping (VSM) se destacó como una herramienta fundamental para mapear los procesos actuales y definir estados futuros óptimos, lo que permitió identificar cuellos de botella, tiempos muertos y actividades que no agregaban valor. De esta manera, el estudio reafirma que la optimización de procesos bajo enfoques de Lean y Six Sigma

no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a una ventaja competitiva sostenible.

Además, la investigación abordó la gestión de calidad desde una perspectiva integral, utilizando modelos estratégicos como las 5 Fuerzas de Porter y las 7S de McKinsey para analizar el entorno competitivo y la estructura interna de la organización. También se incorporó el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), que permitió evaluar el nivel de madurez de la empresa en términos de gestión de calidad. Como resultado de estos análisis, se identifican oportunidades de mejora en áreas clave como la estandarización de procesos, la medición y control de KPI, la optimización de recursos y la incorporación de tecnologías para la automatización de tareas repetitivas. La propuesta final del estudio consistió en un plan de intervención detallado, que no solo establece las estrategias necesarias para la optimización de procesos y la mejora de la calidad, sino que también proporciona un marco de referencia práctico para su implementación. Este caso representa un ejemplo exitoso de cómo la aplicación de Lean y Six Sigma en empresas de Outsourcing puede generar mejoras significativas en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio, consolidando así una ventaja competitiva en el sector.

Otro ejemplo es el caso de Forero Urrego, A. F. Su investigación evidencia la importancia de la gestión de calidad en el desempeño operativo de una organización y el impacto que tiene la falta de comunicación entre los actores clave dentro de la empresa, uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la ausencia de transversalidad entre los procesos y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), lo que ha generado desajustes y problemas en la ejecución de procedimientos críticos. Este problema se agrava en el área de salud de la organización IQ, donde se han identificado cinco procesos con deficiencias debido a la desactualización de la documentación y la falta de seguimiento a las No-Conformidades detectadas en auditorías. La ausencia de un

control efectivo sobre estos elementos ha generado costos financieros adicionales, incluyendo multas por incumplimientos y la pérdida de clientes clave.

Desde el punto de vista de optimización de procesos, el estudio resalta la importancia del uso de herramientas tecnológicas para gestionar y mitigar las fallas detectadas en el sistema de calidad. La propuesta de implementar un sistema de comunicación basado en intranet y el uso de software especializado permite mejorar el flujo de información entre los líderes de proceso y el gestor de calidad, esto no solo facilita la identificación de problemas en tiempo real, sino que también permite la implementación de planes de acción correctivos de manera rápida y efectiva. La integración de tecnologías digitales en la gestión de calidad se alinea con los principios de la norma ISO 9001, que enfatiza la necesidad de mantener registros actualizados, establecer mecanismos de control y garantizar la mejora continua de los procesos.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio sugiere el uso de enfoques como Lean y Six Sigma para fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la organización. Lean permitiría reducir desperdicios en los procesos administrativos y operativos, eliminando actividades que no agregan valor, mientras que Six Sigma contribuiría a mejorar la calidad y precisión de los procesos mediante un enfoque basado en datos y análisis estadístico. La combinación de ambas metodologías con herramientas de control como el Formato de Plan de Trabajo propuesto en la investigación ayudaría a establecer un monitoreo sistemático de los indicadores clave, asegurando así una gestión efectiva de las No-Conformidades y promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Este estudio resalta la relevancia de adoptar estrategias de optimización de procesos y gestión de calidad, incorporando tecnologías digitales y metodologías de mejora continua para garantizar el cumplimiento de estándares internacionales como ISO 9001; además, pone de

manifiesto el papel fundamental de la comunicación organizacional en la eficiencia de los procesos, evidenciando que la falta de integración entre las áreas de la empresa puede afectar la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Por último, tenemos el caso de Rojas Magallán, L. F. y Vilchez Centurión, S. C. En este estudio se analizó la relación entre las decisiones estratégicas y la gestión operativa mediante la aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman en empresas de Outsourcing de Perú. Se obtuvo un resultado de 0,595, lo que indicó una correlación moderada y significativa entre ambas variables, este hallazgo resalta la importancia de una adecuada toma de decisiones estratégicas para la optimización de los procesos en empresas de Outsourcing, alineándose con los principios de Lean y Six Sigma para la mejora continua de la eficiencia operativa.

El estudio también abordó la relación entre los procesos de toma de decisiones y la gestión operativa, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,381, lo que indica una correlación baja pero significativa, este resultado evidenció que, aunque los procesos de toma de decisiones influyen en la operatividad, su impacto no es tan fuerte como en otros factores. La aplicación de herramientas como Value Stream Mapping (VSM) en el marco del Lean Manufacturing podría mejorar esta relación, al proporcionar un diagnóstico más detallado sobre el flujo de trabajo y la identificación de desperdicios en la cadena de valor, optimizando así los procesos dentro de la empresa.

Otro de los hallazgos importantes del estudio fue la relación entre las alternativas para la toma de decisiones y la gestión operativa, con un coeficiente de correlación de 0,402, esto indica que la exploración de diferentes enfoques estratégicos impacta de manera moderada en la eficiencia operativa. En este contexto, la implementación de normas ISO 9001 se presenta como una solución clave, ya que proporciona un marco estructurado para la gestión de la calidad y la

mejora continua. La certificación ISO 9001 no solo optimiza los procesos internos, sino que también garantiza que la empresa cumpla con estándares internacionales, lo que resulta en una mayor competitividad y satisfacción del cliente.

Por último, el estudio evidenció que la relación entre la evaluación de la toma de decisiones y la gestión operativa arrojó un coeficiente de 0,561, lo que indica una correlación moderada y significativa, esto sugiere que la evaluación continua de las decisiones tomadas impacta directamente en la optimización de los procesos. La adopción de Six Sigma en este sentido permite establecer métricas de desempeño precisas y aplicar metodologías como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) para reducir la variabilidad y mejorar la calidad en los servicios prestados.

Marco Teórico

Optimización de procesos

Definición y Características

La optimización de procesos es la mejora continua de las actividades dentro de una organización para alcanzar altos niveles de eficiencia, reduciendo recursos y costos, en el ámbito del Outsourcing, esta permite a las empresas subcontratistas mejorar su competitividad y cumplir con los indicadores de rendimiento exigidos por sus clientes, este enfoque se caracteriza por identificar y eliminar actividades que no agregan valor y maximizar la productividad del flujo de trabajo.

Herramientas y Metodologías de Optimización

Las metodologías más comunes incluyen Lean Management, que reduce los desperdicios para mejorar el valor al cliente y Six Sigma, enfocada en minimizar la variabilidad para alcanzar niveles de calidad superiores. En aplicaciones industriales, la implementación de estas metodologías ha demostrado ser efectiva para optimizar factores críticos como la capacidad de producción y la eficiencia de los recursos (Torres & Olivares, 2020). A continuación, se describen estas metodologías de una manera más detallada:

Lean Management: Es una filosofía de gestión enfocada en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos para maximizar el valor entregado al cliente con el mínimo uso de recursos, se basa en la mejora continua, la eficiencia operativa y la participación de todos los niveles de la organización para generar flujos de trabajo ágiles y sin interrupciones.

Six Sigma: Es una metodología de gestión de calidad basada en datos que busca reducir la variabilidad en los procesos, minimizar defectos y mejorar la eficiencia operativa mediante el

uso de herramientas estadísticas y un enfoque estructurado como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). Su objetivo es alcanzar un alto nivel de calidad en las organizaciones donde se aplica.

Gestión de calidad

Principios de la Gestión de Calidad

La gestión de calidad se basa en principios fundamentales, como la orientación al cliente y mejora continua; estos ayudan a las organizaciones a construir procesos que entreguen valor al cliente y logren altos niveles de satisfacción, el ciclo de mejora continua es esencial para implementar cambios eficientes en procesos, con un enfoque en la calidad en cada etapa del servicio Outsourcing.

Normas Internacionales (ISO 9001)

Es una norma internacional de gestión de calidad que establece los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) eficiente en cualquier tipo de organización, su enfoque se basa en la mejora continua, la satisfacción del cliente y la optimización de procesos mediante un conjunto de principios como el liderazgo, la toma de decisiones basada en evidencia y la gestión por procesos.

ISO 9001 es el estándar más reconocido a nivel mundial para la gestión de calidad y proporciona una estructura que facilita la integración y mejora de los procesos, su implementación en el Outsourcing asegura una alineación de los recursos internos con los objetivos de calidad, permitiendo el cumplimiento de acuerdos de servicio clave y la reducción de errores (Delgado & Rueda, 2019).

Técnicas de Control de Calidad

El control de calidad incluye herramientas como las gráficas de control y hallazgos de escuchas focalizadas, que permiten monitorear y corregir problemas en tiempo real. Según Reyes, Cadena y Rivera (2022), el control estadístico de calidad es vital para reducir la variabilidad en el desempeño y mejorar la satisfacción del cliente final.

Marco Conceptual

El Outsourcing o subcontratación se ha consolidado como una estrategia clave para las empresas que buscan reducir costos, mejorar la calidad y centrarse en sus principales competencias, en este contexto, la optimización de procesos y la gestión de calidad son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Según Lacity y Willcocks (2014), el Outsourcing de servicios empresariales y tecnológicos ha demostrado ser una práctica exitosa cuando se implementa con enfoque estratégico, gestionando los riesgos asociados y estableciendo relaciones contractuales robustas.

La gestión de calidad en el Outsourcing se encuentra alineada con las normativas internacionales, especialmente la norma ISO 9001, que proporciona un marco para la mejora continua de los procesos, la implementación de estos sistemas no solo optimiza los procesos, sino que también mejora la competitividad de las empresas subcontratistas en mercados globalizados; además, el uso de herramientas de optimización como Lean Management y Six Sigma ayuda a mejorar la eficiencia y reducir la variabilidad de los procesos, lo que a su vez contribuye a cumplir con los altos estándares de calidad requeridos en el Outsourcing.

Outsourcing en el Contexto Empresarial

Definición y Evolución del Outsourcing

Esta estrategia empresarial implica subcontratar funciones específicas para reducir costos y mejorar la calidad, permitiendo a las empresas concentrarse en sus competencias centrales, desde sus inicios en tareas administrativas hasta su uso en funciones críticas, el Outsourcing ha evolucionado y se ha convertido en una herramienta estratégica que requiere una gestión de calidad rigurosa.

Modelos de Negocio basados en Outsourcing

Los modelos de Outsourcing incluyen BPO (Business Process Outsourcing), ITO (Information Technology Outsourcing) y KPO (Knowledge Process Outsourcing), cada uno de los cuales implican diferentes enfoques en la gestión de procesos y calidad. En esta investigación, el enfoque principal es el BPO, donde se subcontratan procesos comerciales específicos, como la atención al cliente y gestión técnica.

Ventajas y Desafíos del Outsourcing

El Outsourcing permite una mayor flexibilidad y acceso a tecnologías avanzadas, pero también implica desafíos como la pérdida de control directo y los riesgos en la calidad del servicio, es fundamental establecer métricas claras y controles rigurosos para garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos por el cliente.

Indicadores de Operación en Empresas de Outsourcing

Tipos de Indicadores

Los KPI (Key Performance Indicators) y métricas de calidad permiten medir el desempeño de las empresas de Outsourcing en aspectos como la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los diferentes criterios y gestiones de cada empresa estas manejan diferentes indicadores, partiendo de sus necesidades y objetivos a cumplir; sin embargo, para este objeto de estudio, analizaremos los 3 indicadores más claves y generales de las empresas Outsourcing:

AHT (Tiempo promedio en llamada): Este indicador mide la duración de una interacción.

NPS (Encuesta de satisfacción): Es la calificación recibida por parte del cliente en la encuesta de satisfacción y puede ser promotora, neutra o detractora.

Efectividad (Retención Premium): Proceso que hace el asesor para evitar la cancelación de un producto o servicio por parte del cliente, a través de ofertas o descuentos.

Relevancia de los Indicadores en la Gestión Empresarial

Los indicadores de operación son esenciales para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de procesos en las empresas de Outsourcing al proporcionar una visión clara del rendimiento, permiten identificar áreas de mejora y asegurar la competitividad de la empresa en el mercado.

Marco Legal

Normativas Internacionales sobre Gestión de Calidad: ISO 9001

La ISO 9001 es la norma más relevante en la gestión de calidad y establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad efectivo, las disposiciones de ISO 9001 están diseñadas para fomentar la mejora continua y la satisfacción del cliente, estableciendo una base sólida para las organizaciones que buscan optimizar sus procesos de Outsourcing. Esta norma forma parte de la serie ISO 9000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y se aplica ampliamente en sectores de servicios.

Requisitos generales (Artículo 4 de ISO 9001:2015)

Definir el marco para implementar sistemas de calidad que optimicen la eficiencia, lo cual es especialmente relevante para las empresas de Outsourcing, donde el enfoque en la satisfacción del cliente y la consistencia del servicio son prioritarios.

Liderazgo y compromiso (Artículo 5): Establece que la alta dirección debe liderar el sistema de gestión de calidad, apoyando su implementación y mejora continua.

Mejora continua y análisis de desempeño (Artículos 9 y 10): Exige que las empresas evalúen continuamente el desempeño de sus procesos y busquen oportunidades de mejora.

Normativa sobre Contratación Externa y Derechos Laborales

El Decreto 583 de 2016 regula la intermediación laboral y establece que las empresas que externalicen deben asegurar el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores.

Artículo 2.2.3.2.3.2 del Decreto 583: Señala que las empresas deben garantizar la protección de derechos y condiciones justas de trabajo, en línea con las exigencias de seguridad social y beneficios.

Protección de Datos y Privacidad

Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea

Aunque aplicable a ciudadanos de la UE, el GDPR establece el estándar global para la protección de datos, y muchas empresas de Outsourcing internacionales deben cumplir con estos estándares para evitar sanciones y asegurar la confianza del cliente.

Artículo 5 del GDPR: Establece los principios de protección de datos, incluyendo la licitud, transparencia y confidencialidad, que deben seguir todas las empresas que manejan datos personales, incluyendo las de Outsourcing.

Artículo 28: Obliga a los encargados de tratamiento de datos (procesadores externos) a actuar de acuerdo con las instrucciones de la empresa contratante ya implementar medidas de seguridad para proteger la privacidad de los usuarios.

Aspectos Contractuales y Gestión de Riesgos

Cláusulas de nivel de servicio (SLA): Estos acuerdos detallan los indicadores de calidad esperados y los tiempos de respuesta, establecer SLAs en el contrato de Outsourcing permite gestionar las expectativas de ambas partes y definir claramente los derechos y obligaciones en caso de incumplimiento.

Cláusulas de confidencialidad: Son esenciales para proteger la información sensible y los datos personales, estas cláusulas definen el manejo de datos confidenciales y las sanciones en caso de divulgación o uso no autorizado.

Mecanismos de resolución de conflictos: Es común que los contratos incluyan cláusulas para la resolución de disputas, como la mediación o el arbitraje, que permiten resolver conflictos sin acudir a un proceso judicial, reduciendo costos y tiempos.

Metodología

Enfoque de la investigación

El enfoque adoptado en esta investigación es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para lograr un análisis profundo y completo, el primer enfoque se centrará en comprender los procesos, políticas y cultura organizacional relacionados con la optimización de procesos y gestión de calidad en la empresa objeto de estudio, denominada KC para proteger su identidad; por su parte, el enfoque cuantitativo permitirá medir, analizar y evaluar indicadores clave de rendimiento (KPI) y otros datos operativos para respaldar los hallazgos cualitativos. Este enfoque mixto facilita la triangulación de datos y asegura que las conclusiones sean robustas y estén fundamentadas tanto en evidencia numérica como en análisis interpretativo.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de tipo descriptivo-exploratorio, con un alcance que permite identificar, analizar y documentar las prácticas actuales de la empresa KC en términos de optimización de procesos y gestión de calidad, la etapa descriptiva se enfocará en detallar las herramientas, técnicas y metodologías empleadas en los procesos internos, la etapa exploratoria investigará áreas potenciales de mejora, identificará brechas en los procedimientos actuales y evaluará cómo estas se reflejan en los indicadores de operación y satisfacción del cliente.

Recolección de datos

La recolección de datos se llevará a cabo mediante una combinación de fuentes primarias y secundarias, utilizando diversas técnicas e instrumentos que garanticen una recopilación de información precisa y relevante.

Fuentes

Comprenden análisis de documentos internos proporcionados por KC, como manuales de procedimientos, reportes de desempeño, auditorías de calidad previas y otros registros relevantes.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Observación directa

Se observarán los procesos operativos en tiempo real, lo que permitirá identificar actividades ineficientes o que no generan valor.

Análisis documental

Se revisarán y analizarán los documentos internos de KC, como reportes de KPI, auditorías internas y políticas de calidad con fechas anteriores y los posteriores resultados obtenidos después del plan de acción.

Análisis de datos

El análisis de datos combina métodos cualitativos y cuantitativos, reflejando el enfoque mixto adoptado en esta investigación, el objetivo es interpretar la información recopilada de manera que permita identificar patrones, relaciones y áreas de mejora en los procesos y la gestión de calidad de la empresa KC.

Métodos de análisis cualitativo y cuantitativo

Análisis cualitativo: Se utilizará un enfoque interpretativo para analizar las observaciones y documentos recopilados, esto incluye:

Codificación temática: Identificar temas claves y patrones recurrentes en las observaciones relacionadas con las prácticas de optimización de procesos y gestión de calidad.

Análisis de contenido: Examinar los documentos internos e informes de KC para extraer información relevante sobre las políticas y procedimientos actuales.

Análisis cuantitativo: Los datos numéricos recolectados, como KPI y métricas de desempeño, serán evaluados estadísticamente mediante:

Análisis descriptivo: Resumir y describir los datos operativos claves de los diferentes KPI's.

Comparaciones y tendencias: Evaluar la evolución de los indicadores en diferentes periodos.

Gráficos y visualizaciones: Representar los datos mediante gráficos para facilitar su interpretación y presentación.

Validación de la investigación

La validación es esencial para garantizar que los resultados obtenidos sean confiables, aplicables y estén alineados con los objetivos planteados.

Limitaciones del estudio

Algunas de las posibles limitaciones que podrían afectar el alcance de esta investigación incluyen:

Restricciones de acceso a datos

Por políticas de privacidad de KC, no todos los documentos o indicadores pueden estar disponibles.

Representatividad de los datos

El estudio se centra en un caso específico (KC), lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otras empresas de Outsourcing.

Tiempo y recursos

La disponibilidad limitada de tiempo para realizar observaciones detalladas o más amplias podría impactar la profundidad del análisis.

Resistencia al cambio

Algunos empleados pueden mostrar reticencia a compartir información, especialmente si perciben que los hallazgos podrían generar cambios en sus funciones actuales.

Estas limitaciones se abordarán mediante estrategias como asegurar el anonimato de los participantes y establecer acuerdos claros sobre el uso de la información recopilada.

Consideraciones Éticas

La investigación se llevará a cabo siguiendo principios éticos que protejan a los participantes y la integridad de los datos:

Confidencialidad

Toda la información proporcionada por KC será tratada con estricta confidencialidad. Se utilizará el nombre ficticio "KC" para proteger su identidad.

Consentimiento informado

Los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio, las actividades requeridas y el uso de la información antes de su participación.

Anonimato

Los datos personales y respuestas de los participantes se mantendrán anónimos para evitar cualquier posible repercusión.

Transparencia

Los resultados serán compartidos con los responsables de KC, asegurando que el análisis y las recomendaciones se presentan de manera clara y objetiva.

No maleficencia

La investigación se realizará de manera que no perjudique a los participantes ni a la organización.

Descripción de la empresa objeto de estudio

Contexto y antecedentes

KC es una empresa líder en la prestación de servicios de Outsourcing de procesos de negocio (BPO) en Colombia, con un enfoque en la atención al cliente y la gestión de operaciones para clientes nacionales e internacionales, la empresa cuenta con una trayectoria de más de 25 años en el mercado y opera en diversos sectores, como telecomunicaciones, banca y servicios públicos, KC se destaca por su capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, proporcionando soluciones personalizadas que mejoran la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente final.

Principales características de la empresa

Cobertura

Presencia en Múltiples ciudades de Colombia y expansión hacia mercados internacionales.

Infraestructura

Centros de operaciones con tecnología avanzada y un enfoque en la digitalización de procesos.

Capital humano

Más de 120,000 empleados, incluidos agentes de servicio, supervisores y personal administrativo.

Valores corporativos

Innovación, compromiso con la calidad y enfoque en el cliente son los pilares de su filosofía empresarial.

Procesos operativos y gestión de calidad

KC estructura sus operaciones en procesos que abarcan la recepción, gestión y resolución de interacciones de clientes en diversos canales, como llamadas telefónicas, chat en vivo, correos electrónicos y redes sociales, para esta investigación nuestro principal foco serán los procesos derivados de las gestiones telefónicas.

Procesos operativos clave

Atención al cliente

Resolución de consultas, soporte técnico y gestión de quejas en tiempo real, el cual será nuestro principal foco en esta investigación.

Gestión de ventas y fidelización

Identificación de oportunidades de venta cruzada y estrategias para aumentar la lealtad del cliente.

Back-office

Procesos administrativos que incluyen facturación, auditoría de calidad y manejo de solicitudes complejas.

Gestión de calidad

La empresa implementa un sistema basado en ISO 9001, con auditorías internas regulares para monitorear el cumplimiento de estándares de calidad, algunos aspectos destacados incluyen:

Monitoreo continuo de KPI

Métricas como AHT (Tiempo promedio en llamada), NPS (Encuestas de satisfacción) y Efectividad (Retención Premium); son evaluadas para garantizar la eficiencia y satisfacción.

Capacitación del personal

Programas regulares de formación en habilidades técnicas para mejorar el desempeño de los empleados.

Diagnóstico inicial de los indicadores de operación.

Antes de implementar estrategias de optimización, se realizó un diagnóstico inicial de los indicadores de operación clave, recopilando datos históricos proporcionados por KC, comparando los resultados con las métricas de cumplimiento solicitadas por el cliente y observaciones directas de sus procesos, esto con el fin de lograr identificar el porqué del no cumplimiento de algunos KPI's y la sobre ejecución de otros:

Figura 1

Resultados Iniciales

KPI	Septiembre 2024			Octubre 2024			Noviembre 2024		
	Resultado	Meta	% de cumplimiento	Resultado	Meta	% de cumplimiento	Resultado	Meta	% de cumplimiento
AHT	558	480	86,0	563	480	85,3	610	510	83,6
NPS	61,8	64	96,6	62,1	64	97,0	58,9	63	93,5
Efectividad	77,2	70	110,3	78,3	72	108,8	85,2	75	113,6

Nota. Esta figura muestra los resultados iniciales de los indicadores. *Fuente.* Experiencia de clientes KC

Problemática: Incumplimiento y Sobrecumplimiento de Indicadores

En la operación de la empresa KC, se han identificado problemas tanto de incumplimiento como de sobrecumplimiento en los indicadores clave de desempeño, específicamente en los siguientes: NPS y AHT, no cumplimiento del indicador; Efectividad, sobrecumplimiento del indicador.

NPS

La NPS mide la satisfacción del cliente con base en su predisposición a recomendar el producto o servicio de la empresa KC, para ello, se implementa un procedimiento en el cual, al

finalizar la atención, el asesor de manera obligatoria debe ofrecer y explicar la encuesta de satisfacción. La calificación de esta se divide en:

1 a 6: Encuesta detractora (resta puntos al indicador).

7 a 8: Encuesta neutra (no afecta el indicador).

9 a 10: Encuesta promotora (suma puntos al indicador).

Sin embargo, se han identificado diversas problemáticas que afectan negativamente el resultado de este indicador:

Problemáticas con responsabilidad del asesor

Falta de ofrecimiento de la encuesta de satisfacción.

Omisión de explicación sobre el objetivo y relevancia de la encuesta.

Mala atención al cliente, generando una mala experiencia.

Falta de resolución en primera línea cuando es posible.

Finalización de la llamada sin resolver el requerimiento del cliente.

Problemáticas con responsabilidad del cliente

Encuestas detractoras como expresión de inconformidad por gestiones previas, pese a recibir una buena atención en la interacción actual.

Calificaciones negativas derivadas de problemas con el servicio o producto, ajenos a la gestión del asesor.

Falta de comprensión sobre la encuesta, lo que ocasiona calificaciones detractoras injustificadas.

Problemáticas con responsabilidad del proceso

Casos en los que el asesor no puede solucionar en primera línea por falta de autorizaciones o procesos establecidos.

Transferencias de llamadas a otras áreas que se interrumpen, generando envío automático a la encuesta.

Problemáticas con responsabilidad del sistema

Finalización inesperada de la llamada que deriva en el envío de la encuesta sin explicación previa.

Llamadas mudas que, por protocolo, deben finalizarse, generando una posible calificación negativa.

AHT (Average Handling Time)

El AHT mide la duración promedio de las interacciones. KC establece un tiempo máximo de 510 segundos por llamada, sin embargo, diversas razones han llevado al incumplimiento de este estándar.

Para administrar este tiempo, el asesor dispone de los siguientes recursos:

Tiempo en HOLD

Música de fondo que escucha el cliente mientras el asesor realiza una verificación, este debe ser usado por máximo 1 minuto 30 segundos, posterior a esto el asesor debe retomar la llamada y de ser necesario pedir más tiempo de espera.

Tiempo en MUTE

El asesor silencia el micrófono para que el cliente no lo escuche, se debe usar máximo por 5 segundos, únicamente para estornudar, toser o aclarar la voz.

Problemáticas con responsabilidad del asesor

Exceder el tiempo permitido en HOLD sin justificación, prolongando la llamada.

Retraso en el saludo de bienvenida, aumentando la duración de la interacción.

Problemáticas con responsabilidad del proceso

Complejidad del proceso que requiere tiempos extendidos para explicar y solucionar problemas, por ejemplo: explicación y ajuste de facturas, quejas de ventas, quejas de retención, entre otras.

Problemáticas con responsabilidad del cliente

Falta de comprensión por parte del cliente de la información suministrada, generando la necesidad de repetir explicaciones y extendiendo la duración de la llamada.

Efectividad

Este indicador mide la cantidad de retenciones exitosas en clientes que solicitan la cancelación de un producto o servicio. Se han identificado dos problemáticas principales: el incumplimiento y el sobrecumplimiento del indicador.

Foco 1: Asesores que no cumplen con el indicador

Responsabilidad del asesor

Falta de manejo de objeciones y ausencia de ofrecimientos de descuentos disponibles.

Cancelación de productos sin verificación de identidad del titular.

Cancelación de servicios a personas distintas al titular.

Responsabilidad del cliente

Rechazo de descuentos y manejo de objeciones por parte del asesor, insistiendo en la cancelación definitiva del producto o servicio.

Foco 2: Asesores con sobrecumplimiento del indicador

Problemáticas identificadas

Activación de descuentos sin verificar la titularidad del servicio.

Aplicación de descuentos a personas que no son titulares.

Ofrecimiento proactivo de descuentos sin que el cliente haya expresado intención de cancelación o renovación de descuentos.

Aplicación de ofertas sin información previa al cliente.

Hipótesis

El incumplimiento de los indicadores de operación en la empresa KC está directamente relacionado con la ejecución inadecuada de los procesos por parte del personal operativo; a pesar de que la organización ha definido pautas específicas y estandarizadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos operacionales, se ha identificado que algunos asesores no los están aplicando correctamente. Esta falta de adherencia a los lineamientos establecidos podría deberse a diversos factores, como deficiencias en la capacitación, falta de supervisión efectiva, dificultades en la comprensión de los procedimientos o resistencia al cambio. En consecuencia, los errores en la ejecución de los procesos impactan negativamente en los resultados de la operación, generando desviaciones en el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño.

Implementación de estrategias de optimización y gestión de calidad

Metodologías aplicadas

Para abordar las problemáticas detectadas en el incumplimiento y sobrecumplimiento de los indicadores en la operación de la empresa KC, se implementaron diversas metodologías de optimización y gestión de calidad, orientadas a estandarizar los procesos, mejorar la adherencia a los lineamientos operacionales y optimizar la experiencia del cliente; entre las metodologías aplicadas se encuentran:

Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar)

El enfoque PHVA permitió estructurar un proceso interactivo de mejora en la gestión operativa, asegurando que los cambios implementados fueran evaluados y ajustados continuamente:

Planear: Se identificaron las causas raíz del incumplimiento de los indicadores a través de un análisis de datos históricos y auditorías de calidad.

Hacer: Se implementaron capacitaciones dirigidas a los asesores para reforzar la correcta aplicación de los protocolos operacionales y mejorar la atención al cliente.

Verificar: Se realizó un seguimiento de los cambios mediante auditorías internas y monitoreo de llamadas.

Actuar: Se ajustaron las estrategias con base en los resultados obtenidos, mejorando la capacitación y estableciendo incentivos para reforzar el cumplimiento de los estándares.

Lean Six Sigma

Para optimizar los tiempos de atención y mejorar la calidad del servicio, se aplicó la metodología Lean Six Sigma, utilizando la herramienta DMAIC:

Definir: Se identificaron los procesos críticos en la atención al cliente que impactaban el cumplimiento de los indicadores NPS, AHT y Efectividad.

Medir: Se establecieron métricas clave para evaluar la desviación de los estándares en cada indicador.

Analizar: Se identificaron las causas principales de los incumplimientos mediante el diagrama de Ishikawa y análisis de Pareto.

Mejorar: Se implementaron cambios en los flujos de trabajo y se optimizaron los scripts de atención para hacer más eficiente la comunicación con los clientes.

Controlar: Se diseñó un sistema de monitoreo continuo para garantizar la adherencia a los nuevos procedimientos.

Gestión de Calidad Total (TQM - Total Quality Management)

Se aplicaron principios de TQM para fomentar una cultura de mejora continua y garantizar que todos los actores involucrados en el proceso operaran bajo los mismos estándares de calidad. Las principales acciones fueron:

Creación de un programa de certificación interna para asesores, validando su dominio de los procesos antes de atender clientes.

Implementación de retroalimentaciones personalizadas basadas en monitoreo de llamadas y análisis de desempeño individual.

Incorporación de sesiones de coaching para reforzar habilidades de comunicación y resolución de problemas en primera línea.

Análisis de Fallas y Modo de Efectos (FMEA - Failure Mode and Effects Analysis)

Se utilizó FMEA para evaluar los riesgos en los procesos de atención al cliente, identificando puntos críticos donde podrían generarse fallas en la gestión de los indicadores. Con base en esto, se tomaron medidas preventivas, como:

Estandarización de protocolos para la resolución de problemas en primera línea.

Revisión de los procedimientos de retención para evitar la aplicación incorrecta de descuentos.

Creación de guías rápidas de resolución para reducir la necesidad de transferencias y minimizar tiempos en HOLD.

Procesos optimizados

A partir del diagnóstico realizado en la empresa KC, se identificaron ineficiencias en la operación que afectaban negativamente el cumplimiento de los indicadores NPS, AHT y Efectividad; para corregir estos problemas, se optimizaron diversos procesos en tres niveles:

Optimización del proceso de recolección de NPS

El indicador NPS se encontraba en niveles bajos debido a la falta de ofrecimiento de la encuesta, deficiencias en la atención y problemáticas con el sistema y los clientes. Para solucionar esto, se implementaron las siguientes mejoras:

Estandarización del ofrecimiento de la encuesta

Antes: El ofrecimiento de la encuesta quedaba sujeto al criterio del asesor, generando inconsistencias en su aplicación.

Después: Se diseñó un protocolo obligatorio que exige a los asesores explicar el propósito de la encuesta antes de finalizar cada llamada. Se incorporó una validación en el sistema que impide la finalización de la interacción sin registrar el ofrecimiento de la encuesta.

Mejora en la experiencia del cliente

Antes: Las encuestas reflejaban experiencias negativas previas, aunque la atención actual fuera satisfactoria.

Después: Se capacitó a los asesores para manejar objeciones y reducir la predisposición negativa del cliente antes de responder la encuesta, asegurando que la calificación refleje la interacción reciente.

Minimización de impactos por fallos del sistema

Antes: Llamadas interrumpidas derivaban en encuestas automáticas sin contexto.

Después: Se ajustó la lógica del sistema para que, en casos de corte inesperado, la encuesta no sea enviada, además, se implementó una alerta para que el cliente pueda solicitar una devolución de llamada antes de calificar.

Optimización del proceso de gestión del AHT.

El AHT presentaba incumplimientos debido a tiempos prolongados en HOLD, interacciones largas por falta de información clara y clientes que requerían explicaciones repetitivas.

Reducción de tiempos en HOLD

Antes: Los asesores podían exceder el tiempo de espera permitido sin control.

Después: Se estableció una alerta en el sistema que notifica al asesor cuando ha superado el tiempo permitido en HOLD, además, se optimizaron bases de datos internas para agilizar la recuperación de información.

Simplificación de procedimientos complejos

Antes: Procesos como ajustes de facturas y retención de clientes requerían múltiples pasos que prolongaban la interacción.

Después: Se crearon guías de solución rápida con flujos optimizados, reduciendo los tiempos de gestión sin afectar la calidad del servicio.

Capacitación en comunicación efectiva

Antes: Algunos asesores empleaban términos técnicos que los clientes no comprendían, generando la necesidad de repetir explicaciones.

Después: Se estableció una capacitación en lenguaje claro y estrategias de comunicación efectiva para optimizar el tiempo sin afectar la comprensión.

Optimización del proceso efectividad

El indicador de Efectividad presentaba incumplimientos y sobrecumplimientos debido a malas prácticas en la retención de clientes.

Control en la aplicación de descuentos

Antes: Algunos asesores activaban descuentos sin verificar la titularidad del cliente.

Después: Se modificó el sistema para exigir validaciones de identidad antes de aplicar descuentos, evitando fraudes y sobrecumplimientos injustificados.

Establecimiento de criterios para la retención

Antes: No existía un criterio claro para ofrecer descuentos, lo que generaba inconsistencias en la aplicación de ofertas.

Después: Se implementó un flujo de decisión basado en motivos de cancelación, permitiendo que los asesores apliquen la mejor estrategia de retención en cada caso.

Supervisión en tiempo real

Antes: No se realizaba un monitoreo en vivo de las interacciones que incluían retención.

Después: Se creó un equipo de control en tiempo real que evalúa las llamadas de retención y brinda feedback inmediato a los asesores.

Mejora en la gestión de calidad

La optimización de procesos en la empresa KC no solo permitió mejorar el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño, sino que también fortaleció la gestión de calidad, garantizando una atención más eficiente, consistente y orientada a la satisfacción del cliente; para ello, se determinan diversas acciones enfocadas en tres pilares fundamentales:

Estandarización de procedimientos y reforzamiento del cumplimiento

Uno de los principales hallazgos en el análisis de la problemática fue la falta de adherencia a los lineamientos establecidos, lo que generaba inconsistencias en la ejecución de los procesos. Para abordar esta situación, se implementaron las siguientes estrategias:

Creación de protocolos de calidad para el ofrecimiento de encuestas NPS

Se diseñó una speech operativo con los pasos específicos para la explicación y ofrecimiento de la encuesta.

Se incorporó un mensaje estandarizado para que los asesores comuniquen de manera clara y efectiva el propósito de la encuesta.

Se inició una verificación en el sistema que impide la finalización de la llamada sin confirmar el ofrecimiento de la encuesta.

Definición de criterios para la gestión del tiempo en llamadas (AHT)

Se establecieron límites estrictos para el uso del tiempo en HOLD y MUTE, con alertas automáticas que notifican a los asesores si exceden los tiempos permitidos.

Se optimizaron guiones de atención para agilizar la resolución de consultas sin comprometer la calidad del servicio.

Se implementó un proceso de escalamiento eficiente, asegurando que los casos complejos sean derivados de manera rápida y efectiva a niveles superiores.

Regulación del proceso de retención y aplicación de descuentos

Se estableció una matriz de retención, definiendo los descuentos aplicables según el perfil del cliente y su historial de interacción.

Se implementarán validaciones de identidad obligatorias antes de activar cualquier oferta, evitando fraudes o sobrecumplimiento del indicador de efectividad.

Se prohibió el ofrecimiento de descuentos en llamadas donde el cliente no haya manifestado intención de cancelar.

Fortalecimiento de la supervisión y monitoreo de calidad

Para garantizar que los asesores apliquen correctamente las nuevas estrategias, se reforzó el monitoreo de calidad a través de auditorías, retroalimentación y sistemas de control en tiempo real.

Implementación de auditorías internas

Se creó un equipo de auditoría de calidad, encargado de revisiones aleatorias para evaluar el cumplimiento de los protocolos.

Se desarrolló un sistema de puntuación para medir el desempeño de cada asesor en términos de calidad de atención, cumplimiento del AHT y correcta aplicación de descuentos.

Retroalimentación y capacitaciones continuas

Se implementarán sesiones de retroalimentación personalizada, donde los supervisores analizan con cada asesor los errores detectados y brindan recomendaciones de mejora.

Se inició un programa de capacitaciones periódicas, enfocado en estrategias de comunicación efectiva, manejo de objeciones y técnicas de retención.

Creación de un equipo de control en tiempo real

Se asignó un grupo de supervisores que monitorean llamadas en vivo, interviniendo cuando se detecta un problema en la gestión.

Se desarrolló un canal de asistencia inmediata donde los asesores pueden solicitar ayuda en tiempo real si enfrentan dificultades con una interacción.

Uso de tecnología para asegurar la calidad

Para potenciar la gestión de calidad, se integraron herramientas tecnológicas que permitieron mejorar el análisis de datos, reducir errores operativos y optimizar la toma de decisiones.

Automatización de alertas y reportes de desempeño

Se diseñan paneles de control interactivos que permiten a los supervisores visualizar en tiempo real el desempeño de los asesores y detectar posibles desviaciones en los indicadores.

Se implementaron alertas automáticas que notifican cuando un asesor incumple los tiempos establecidos en una llamada o aplica un descuento sin validación.

Implementación de sistemas de grabación y análisis de voz.

Se activó un sistema de grabación de llamadas con análisis de inteligencia artificial (BOT), capaz de identificar patrones en la atención, evaluar el tono de voz y detectar posibles problemas en la interacción con el cliente.

Se incorporó un sistema de transcripción automática, facilitando la revisión y análisis de llamadas sin necesidad de escucharlas en su totalidad.

Resultados obtenidos

Figura 2

Resultados finales

KPI	Noviembre 2024			Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025			Marzo 2025		
	Resultado	Meta	% de cumplimiento	Implementación del plan de acción	Resultado	Meta	% de cumplimiento	Resultado	Meta	% de cumplimiento	
AHT	610	510	83,6		502	500	99,6	495	500	101,0	
NPS	58,9	63	93,5		61,1	60	101,8	63,1	63	100,2	
Efectividad	85,2	75	113,6		78,2	78	100,3	78,1	78	100,1	

Nota. Esta figura muestra los resultados iniciales, el periodo del plan de acción y los resultados finales obtenidos. *Fuente.* Experiencia de clientes KC

Tras la implementación del plan de acción entre diciembre de 2024 y enero de 2025, se llevó a cabo un análisis detallado de la evolución de los indicadores clave de desempeño (NPS, AHT y Efectividad). Se observará una mejora significativa en el cumplimiento de los objetivos, lo que demuestra la efectividad de las estrategias de optimización y gestión de calidad aplicadas. A continuación, se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la implementación de las estrategias correctivas.

Análisis comparativo de indicadores antes y después.

El impacto de las estrategias implementadas se evaluó en función de los resultados obtenidos en noviembre de 2024 (previo a la implementación del plan de acción) y los resultados alcanzados en febrero y marzo de 2025 (posterior a la implementación de las mejoras).

Resultados KPI NPS

Tabla 1

Comparativo NPS

Periodo	Resultado obtenido	Meta establecida	% de Cumplimiento
Noviembre de 2024	58.9	63	93,50%
Febrero de 2025	61.1	60	101,80%
Marzo de 2025	63.1	63	100,20%

Nota. En esta tabla vemos el resultado obtenido en el KPI NPS y su respectivo % de cumplimiento. *Fuente.* Autoría propia

Recordemos que la NPS mide la satisfacción del cliente con base en la predisposición a recomendar el producto o servicio. En noviembre de 2024, el resultado fue de 58,9 puntos, reflejando una brecha con respecto a la meta establecida de 63 puntos. El porcentaje de cumplimiento fue del 93.5%, lo que indicaba deficiencias en la percepción de los clientes sobre el servicio, con la implementación del plan de acción, en febrero de 2025 se alcanzó un NPS de 61.1 puntos, lo que ya superaba la meta establecida de 60 puntos con un porcentaje de cumplimiento de 101.8%; en marzo de 2025, el resultado ascendió a 63.1 puntos, logrando un cumplimiento del 100.2%, consolidando la mejora en la percepción del servicio.

Las estrategias implementadas para lograr esta optimización fueron:

Capacitación reforzada en atención al cliente, con énfasis en empatía y resolución en primera línea.

Estandarización del ofrecimiento y explicación de la encuesta, asegurando que todos los clientes comprendan su importancia.

Reducción de errores operativos que impactaban negativamente la experiencia del cliente, como la falta de resolución de problemas en primera instancia.

Supervisión y auditoría de interacciones para identificar áreas de mejora, lo que permitió realizar ajustes en tiempo real.

Este cambio demuestra que la correcta aplicación de protocolos, junto con una mayor conciencia sobre la experiencia del cliente, puede mejorar significativamente la percepción del servicio y aumentar la cantidad de clientes promotores.

Resultados KPI AHT

Tabla 2

Comparativo AHT

Periodo	Resultado obtenido	Meta establecida	% de Cumplimiento
Noviembre de 2024	610 segundos	510 segundos	83,60%
Febrero de 2025	502 segmentos	500 segundos	99,6%
Marzo de 2025	495 segundos	500 segundos	101,00%

Nota. En esta tabla vemos el resultado obtenido en el KPI AHT y su respectivo % de cumplimiento. *Fuente.* Autoría propia

El AHT mide el tiempo promedio de interacción con los clientes, reflejando la eficiencia en la gestión de consultas y requerimientos. En noviembre de 2024, el resultado obtenido fue de 610 segundos, superando el tiempo máximo establecido de 510 segundos, Esto generó un cumplimiento del 83.6%, indicando una necesidad urgente de optimización en la duración de las llamadas. Tras la aplicación de las estrategias correctivas, en febrero de 2025 se logró reducir el AHT a 502 segundos, con un meta ajustado de 500 segundos, alcanzando un 99.6% de cumplimiento y para marzo de 2025, el tiempo se optimizó aún más, logrando un resultado de 495 segundos, con un cumplimiento del 101%.

Las principales estrategias aplicadas para la reducción del AHT fueron:

Optimización del uso de HOLD y MUTE, asegurando que los asesores utilicen estos recursos correctamente sin generar tiempos innecesarios de espera.

Capacitación en estructuración de llamadas, enseñando a los asesores a organizar la conversación para resolver inquietudes de manera más eficiente.

Estandarización en el manejo de consultas recurrentes, estableciendo respuestas claras y precisas para preguntas frecuentes.

Supervisión en tiempo real y retroalimentación inmediata, permitiendo ajustes en la gestión operativa de los asesores.

El impacto de estas estrategias se reflejó en una reducción efectiva del tiempo de manipulación sin afectar la calidad del servicio, logrando un equilibrio entre eficiencia y satisfacción del cliente.

Resultados KPI Efectividad

Tabla 3

Comparativo Efectividad

Periodo	Resultado obtenido	Meta establecida	% de Cumplimiento
Noviembre de 2024	85.2	75	113,60%
Febrero de 2025	78.2	78	100,30%
Marzo de 2025	78.1	78	100,10%

Nota. En esta tabla vemos el resultado obtenido en el KPI AHT y su respectivo % de cumplimiento. *Fuente.* Autoría propia

El indicador de efectividad mide la capacidad de los asesores para retener clientes que expresan intención de cancelar un servicio o producto, en noviembre de 2024, el resultado fue 85,2%, superando ampliamente la meta de 75%, lo que generó un sobrecumplimiento del 113,6%.

El análisis detallado de este sobrecumplimiento evidencia malas prácticas en la gestión de retenciones, tales como:

Aplicación de descuentos sin verificación de titularidad.

Activación de promociones sin solicitud expresa del cliente.

Inflación artificial del indicador mediante retenciones no justificadas.

Para corregir estas prácticas, se implementaron estrictas de control y monitoreo en diciembre de 2024 y enero de 2025. En febrero de 2025, la efectividad se redujo a 78.2%, logrando un cumplimiento del 100.3% y en marzo de 2025 se ajustó a 78.1%, con un cumplimiento del 100.1%, asegurando que el indicador refleja un desempeño real y alineado con los objetivos de la empresa.

Las acciones implementadas incluyen:

Supervisión en tiempo real de interacciones, para detectar posibles irregularidades en la aplicación de descuentos y retenciones.

Capacitación en manejo de objeciones, asegurando que las retenciones sean el resultado de una gestión efectiva y no de prácticas incorrectas.

Control en la aplicación de descuentos, estableciendo validaciones adicionales antes de otorgar beneficios.

Análisis de casos de cancelación, identificando patrones de clientes que realmente desean cancelar y diferenciándolos de los que pueden ser retenidos con beneficios legítimos.

Con estas acciones, se logró un equilibrio en la gestión de retención, garantizando transparencia en la medición del indicador y evitando desviaciones que puedan afectar la percepción del servicio.

Interpretación de resultados mediante el impacto en la operación.

La implementación del plan de acción entre diciembre de 2024 y enero de 2025 generó mejoras significativas en los indicadores clave de desempeño: NPS, AHT y Efectividad. Estos

cambios impactaron positivamente la operación de la empresa, optimizando la calidad del servicio y aumentando la eficiencia en la gestión.

Impacto de la NPS

Mejor percepción del servicio: La mejora en el NPS refleja un aumento en la satisfacción de los clientes, lo que puede traducirse en mayor lealtad y reducción de quejas.

Disminución de clientes detractores: La optimización en la atención permitió reducir el porcentaje de clientes insatisfechos, mitigando el riesgo de abandono del servicio.

Mayor cantidad de clientes promotores: Una NPS alineada con la meta indica que más clientes recomendarían el servicio, mejorando la reputación y atracción de nuevos usuarios.

Reducción en la cantidad de reclamaciones: Al mejorar la atención y la claridad en las interacciones, se reduce la fricción con los clientes.

Impacto del AHT

Mayor eficiencia operativa: La reducción del AHT permitió atender más interacciones en el mismo tiempo, optimizando la carga de trabajo de los asesores.

Disminución del tiempo improductivo: Se redujeron los tiempos de esperas innecesarios, mejorando la fluidez de las llamadas y minimizando el uso de HOLD y MUTE.

Optimización de costos: Un AHT alineado con la meta significa una reducción en costos operativos, dado que se requiere menos recursos para atender el mismo volumen de llamadas.

Mayor disponibilidad de asesores: Con tiempos de atención más cortos, se incrementa la capacidad de respuesta del equipo, reduciendo la saturación en momentos de alta demanda.

Impacto de la Efectividad

Eliminación de malas prácticas: La corrección en la aplicación de retenciones permitió asegurar que los clientes retenidos realmente deseaban permanecer en el servicio.

Mayor transparencia en la medición: Se eliminó la inflación de los resultados, asegurando que la efectividad reflejará el desempeño real de los asesores.

Mejor calidad en la retención: Aunque el porcentaje de efectividad bajó, la calidad de la gestión mejoró, asegurando que las retenciones fueran sostenibles en el tiempo.

Reducción de pérdidas económicas por descuentos indebidos: Con el nuevo control en la aplicación de beneficios, se evitó el otorgamiento innecesario de descuentos a clientes que no lo requerían.

Impacto general de la mejora de los KPI en la operación

Optimización en la experiencia del cliente: La mejora en los tres KPIs clave permitió ofrecer un servicio más ágil, efectivo y satisfactorio.

Reducción de costos operativos: La disminución del AHT y la eliminación de descuentos innecesarios generan ahorros significativos para la empresa.

Mayor sostenibilidad en los resultados: Los cambios implementados no solo permitieron alcanzar las metas a corto plazo, sino que establecieron bases sólidas para mantener la optimización en el tiempo.

Mayor alineación con los objetivos estratégicos: La gestión de calidad y la optimización de procesos permitieron cumplir con los objetivos de la empresa, mejorando su competitividad en el sector de Outsourcing.

Comparación con la literatura existente

El comportamiento observado en la empresa KC coincide con estudios previos sobre optimización de procesos y gestión de calidad en el sector de Outsourcing donde:

NPS

La literatura sugiere que la satisfacción del cliente mejora con estrategias de capacitación y personalización en la atención. Los resultados de KC confirman esta hipótesis, pues la mejora en el NPS se logró a través del entrenamiento en servicio al cliente y la supervisión en la aplicación de encuestas.

AHT

Estudios indican que una reducción en el AHT aumenta la eficiencia operativa, pero requiere una adecuada gestión del equilibrio entre velocidad y calidad; en KC, la reducción del AHT no afectó negativamente la calidad del servicio, lo que valida las metodologías aplicadas.

Efectividad

Se ha demostrado que la retención de clientes debe basarse en estrategias genuinas y sostenibles, la eliminación de descuentos indiscriminados en KC permitió una retención más realista y financieramente viable, alineándose con las mejores prácticas en la industria.

Implicaciones para la gestión de empresas de Outsourcing

Los hallazgos de la empresa KC proporcionan información muy valiosa para la gestión de empresas de Outsourcing, como lo son que:

Las estrategias de optimización deben mantenerse en el tiempo mediante auditorías y supervisión constante.

El equilibrio entre eficiencia operativa y calidad del servicio es clave, la reducción del AHT no debe comprometer la satisfacción del cliente.

El cumplimiento de indicadores debe basarse en prácticas sostenibles, evitar inflar métricas con estrategias de corto plazo es esencial para la credibilidad operativa.

El uso de metodologías de mejora continua (Lean, Six Sigma, PDCA) es clave para garantizar resultados estables y replicables en otras operaciones

Recomendaciones para la empresa KC

A partir del análisis de resultados, se proponen las siguientes recomendaciones para asegurar la sostenibilidad y mejora continua de los indicadores clave de desempeño:

Sostenibilidad de las mejoras en la NPS: Mantener un programa de capacitación continua para fortalecer habilidades en servicio al cliente, implementar un sistema de retroalimentación basado en análisis de encuestas y llamadas aleatorias y desarrollar estrategias para reducir encuestas detractoras causadas por experiencias previas negativas.

Monitoreo continuo del AHT sin afectar la calidad: Aplicar auditorías periódicas para garantizar que la reducción del AHT no afecte la resolución de problemas, establecer herramientas de inteligencia artificial para análisis de llamadas y reducción de tiempos de consulta e implementar un sistema de alertas para detectar tendencias negativas en AHT y tomar medidas preventivas.

Fortalecimiento en la gestión de retención de clientes: Supervisar la correcta aplicación de descuentos, asegurando que sean utilizados solo en casos justificados, mejorar los guiones de retención para que los asesores utilicen estrategias más efectivas sin necesidad de aplicar descuentos agresivos y desarrollar programas de fidelización para reducir la necesidad de retención reactiva.

Evaluación de impacto financiero y operativo: Realizar análisis trimestrales del impacto financiero de las estrategias implementadas, aplicar encuestas de clima organizacional para medir la percepción de los asesores sobre los cambios operativos y continuar con la implementación de metodologías de mejora continua para garantizar una evolución sostenida de los procesos.

Conclusiones

Se observó que la aplicación de metodologías como Lean y Six Sigma en la operación de la empresa KC permitió una reducción significativa en los tiempos de respuesta y una mejora en la eficiencia operativa. Esto se evidencia en la optimización del AHT, donde se logró una reducción de 610 a 495 segundos, superando el meta establecido. La estandarización de procesos y el control sobre la ejecución de tareas minimizaron errores operativos, mejorando la productividad y generando un impacto positivo en la calidad del servicio.

Se comprendió que la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 permite estructurar procesos y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la empresa. Esto se reflejó en el cumplimiento sostenido de la NPS, alcanzando una mejora del 93.5% al 100.2% en la satisfacción del cliente. La aplicación de controles estrictos y auditorías internas aseguró el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI), garantizando la estabilidad y competitividad de la empresa en el sector de Outsourcing.

Se evidenció que el plan de seguimiento y evaluación continua implementado en KC permitió la detección oportuna de desviaciones y la aplicación de medidas correctivas en tiempo real. Gracias a este enfoque, la empresa logró estabilizar su efectividad en retención de clientes, pasando de una sobre ejecución de 113.6% en noviembre a un cumplimiento controlado de 100.1% en marzo, eliminando malas prácticas que afectaban la confiabilidad de los resultados. La gestión activa de los procesos optimizados asegura la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas.

Se concluyó que la combinación de estrategias de optimización y gestión de calidad permitió mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa KC en el mercado de Outsourcing. La optimización de los procesos operativos no solo mejoró los resultados internos, sino que

también fortaleció la percepción del servicio por parte de los clientes. Estos resultados demuestran que una adecuada integración de metodologías de mejora continua y estándares de calidad puede generar un impacto positivo en la operación, consolidando a la empresa como un referente en la industria de servicios tercerizados.

Referencias Bibliográficas

Arévalo Sosa, PA, & Morales Devia, JL (2022). Propuesta de plan de intervención para la optimización del proceso de outsourcing para la línea de negocio de servicios generales en la empresa Especialistas en Servicios Integrales SAS. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Universidad EAN Repositorio Institucional.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/d766ddc4-ac4b-4824-aa99-371b9194325e/content>

Delgado Moreno, F, & Rueda Forero, P. (2019). Medición de la calidad por medio de Niveles Sigma para monitorear el mejoramiento de procesos organizacionales controlados por ISO 9001. Revista EIA, Pág. 13-21.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372019000100225&lang=es

Forero Urrego, A. F. (2019). Propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO-9001 de 2015 en el área de salud de la organización BPO IQ-Outsourcing. [Práctica empresarial, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b9094f5-b183-45b6-a908-e2498e61213c/content>

García, C. (2014). Análisis de la gestión del riesgo en las organizaciones. Revista de la Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes, Pág., 57-66.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532014000400006&lang=es

Holding Consultants. (2018). Outsourcing del sistema de gestión de la calidad. Holding Consultants. <https://www.holdingconsultants.org/servicios/outsourcing-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad/#:~:text=La%20implementaci%C3%B3n%20del%20Outsourcing%20del,de%20calidad%20de%20las%20organizaciones>.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2014). Externalización de servicios empresariales y de TI: La evidencia del éxito, prácticas robustas y consideraciones contractuales. *Revista de Investigación Empresarial*, Pág.1428-1435. <https://www.ibm.com/es-es/topics/business-process-outsourcing>

Leal Rodríguez, L., González González, A. & Reyes Cañedo, M. (2021). Modelo para la mejora de la calidad alineando las tecnologías de la información y el negocio. *Cofin*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200018&lang=es

Reyes Chacón, DA, Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). El sistema de gestión de calidad y su relación con la innovación. *Interdisciplina*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-57052022000100217&lang=es

Rojas Magallán, L. F., & Vilchez Centurión, S. C. (2021). Decisiones estratégicas y gestión operativa en una empresa Outsourcing, Surco, 2021 [Tesis de licenciatura, Facultad de

Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración]. CORE.

<https://core.ac.uk/download/pdf/520203951.pdf>

Torres, C.A, Malta, N. y Olivares, C. (2020). Sistema de monitoreo para la implementación de la norma ISO 9001. Ingeniería Industrial, Pág., 23-34.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100009&lang=es

Vilakazi, M. B., & Nkomo, M. (2023). Uso del mapeo de flujo de valor y otras herramientas lean para mejorar la calidad en organizaciones de servicios. Revista Sudafricana de Ingeniería Industrial, Pág. 63-74.

https://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-78902023000400006&lang=es