

**MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO  
DE LLAMADAS DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**

**Autores:** Ing. Aracelly María Aguirre Díaz ([aracelly.aguirre.d@gmail.com](mailto:aracelly.aguirre.d@gmail.com))

Osmany Pérez Barral, Ph.D ([operez@pucesa.edu.ec](mailto:operez@pucesa.edu.ec))

Empresa Industrial Plasticaucho S.A  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato

## **Resumen**

El presente trabajo propone un modelo de gestión estratégico comercial para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., que contribuya a la administración eficiente de sus operaciones, equipo humano y logro de objetivos organizacionales; para ello se analizan los diferentes modelos de gestión que pueden ser aplicados y aportar con el mejoramiento de procesos, visión estratégica y participación del equipo, los cuales generan mayor valor para el cliente. Las técnicas empleadas son la observación, análisis documental, cuestionario y entrevista, cuyos métodos recopilan estadísticas de tiempos, índice de satisfacción del cliente, estilo de administración de las operaciones y criterios relevantes que favorezcan al modelo en desarrollo.

El análisis de resultados evidencia la importancia de la formulación estratégica, la alineación del equipo, el entrenamiento de las personas, la implementación adecuada de medición y seguimiento de indicadores de gestión, con la finalidad de incrementar factores de productividad, calidad y servicio al cliente, que garanticen el cumplimiento de metas. Estas acciones promueven el proceso de mejora permanente y la generación de iniciativas apropiadas al tipo de negocio y oportunidades de crecimiento.

**Palabras claves:** centro de llamadas, Cuadro de Mando Integral, Gestión Estratégica, Modelo de Gestión, Servicio al Cliente.

## **Abstract**

This document proposes a commercial and strategic management model for the Plasticaucho Industrial S.A. Call Center, which contributes to the efficient management of its operations, human resources and achievement of organizational objectives; for this, different management models are analyzed that can be applied and contribute to improving processes, strategic vision and team involvement, which generate important value for the customer. The techniques used are observation, document analysis, questionnaire and interview, whose methods compile time statistics, customer satisfaction index, management style operations and relevant criteria that favor the development model.

The analysis of results shows the importance of strategic definition, alignment team, training of people, the proper implementation of measurement and monitoring of performance indicators, in order to increase factors such us

productivity, quality and customer service, to ensure compliance goals. These actions promote the process of continuous improvement and the generation of appropriate initiatives according to the type of business and growth opportunities.

**Keywords:** call center, balanced scorecard, strategic management, model management, customer service.

## I. Introducción

La industria de los centros de llamadas en Ecuador ha crecido en los últimos años y se ha transformado a nivel nacional, convirtiéndose en un servicio con mayor valor agregado en el cual se exige agilidad en la comunicación. En este sentido, el servicio de llamadas se ha integrado a diferentes canales de interacción, como: teléfono, portales web, correo electrónico, redes sociales y/o mensajes de texto (SMS).

Los centros de llamadas se destacan por centralizar cualquier tipo de servicio de una o varias empresas para generar una oportunidad de negocio. Es por ello, que en aras de obtener mayor rentabilidad toma impulso la atención a las necesidades de clientes y la comercialización de productos vía telefónica principalmente; sin dejar de lado que, usualmente las empresas que venden productos cuentan con la venta en campo (vendedores que visitan a los clientes). Sin embargo, cuando se trata de vender por teléfono, es necesario garantizar el logro de los objetivos comerciales, procesos de venta, administración de operaciones, equipo humano, y sobre todo tener un control de los indicadores de gestión.

A su vez, inicia con el análisis de los componentes (situación actual, funcionamiento operacional, procesos comerciales, modelos, indicadores) para la implementación del Cuadro de Mando Integral que fundamenta su desarrollo, con el objetivo de validar un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., que contribuya a una administración eficiente de sus operaciones, equipo humano, y al logro de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, se revisan varias perspectivas teóricas sobre el presente tema.

## II. Desarrollo

### Estado del Arte y la Práctica

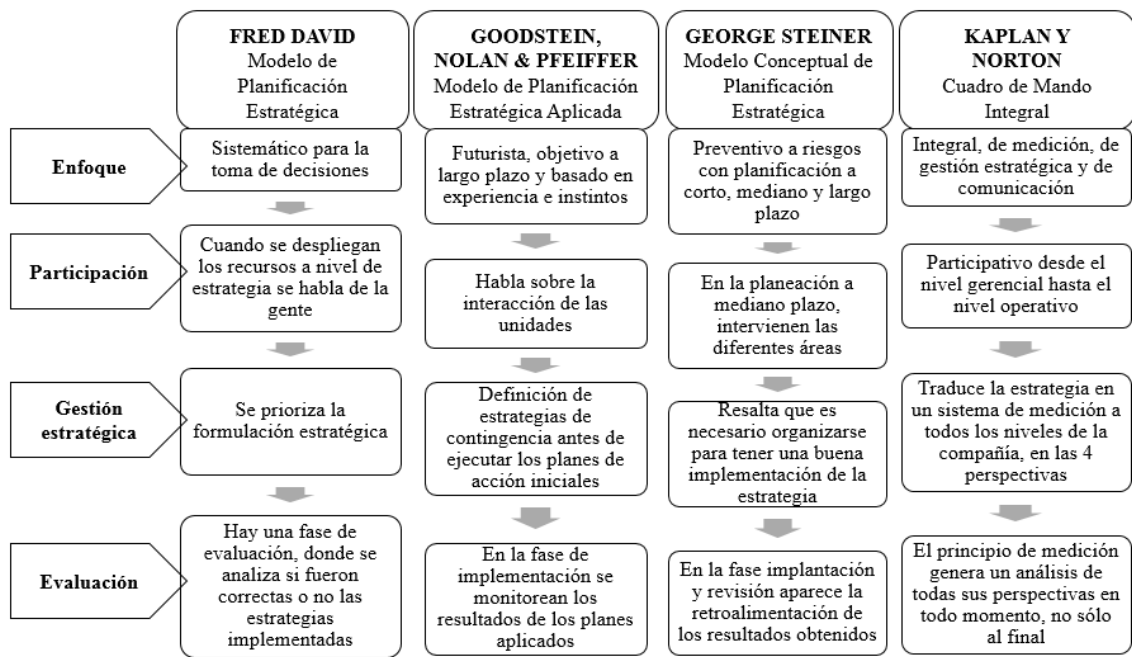
Actualmente, las organizaciones están envueltas en procesos de mejoras, es por esto que, la gestión es aplicada como medio para alcanzar los objetivos y elevar sus resultados, bajo un proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) que menciona (Chiavenato, 1995). Por otro lado, es importante analizar la cita de (Kaufman, 2007), quien fundamenta que la estrategia es un elemento primordial para sobrevivir ante los diferentes escenarios que luchan por la satisfacción del cliente para mantener una posición competitiva.

Por tal razón, es indispensable considerar que un modelo de gestión es una representación de la realidad de las organizaciones, esto se transforma en un patrón de innovación acorde al entorno. Así la evolución de los modelos de gestión que hace referencia (Quinn, 1994), demanda la capacidad de adaptarse al entorno, además, la flexibilidad para ajustar los procesos de forma innovadora acorde a los requisitos del cliente.

Es ineludible recalcar que las empresas de servicios son consideradas como un sistema (Lafuente & Musons, 1995), puesto que se basan en una visión sistémica donde interactúan las expectativas, valores y tecnología. Por otra parte, (Fontalvo & Vergara, 2010) cita que estas organizaciones tienen un gran reto, el cual es satisfacer todos los requerimientos de los clientes y elevar la efectividad (eficiencia - eficacia) de sus procesos.

Después de analizar los componentes de forma individual, es esencial examinar las diferencias entre los modelos de gestión estratégicos existentes en el siguiente esquema:

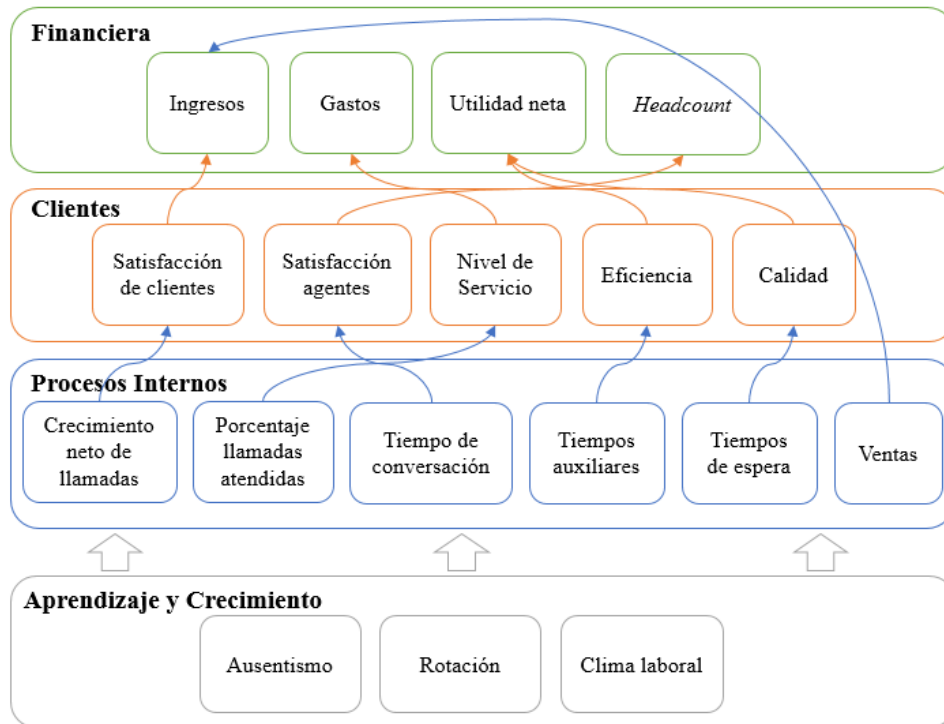
Esquema 1. Diferencias entre modelos de gestión estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Acorde al Esquema 1, el modelo que más se adapta al objetivo de este trabajo es el Cuadro de Mando Integral, pues agrega mayor valor hacia el cliente, debido al control y seguimiento que se puede tener con los indicadores que forman parte de sus 4 perspectivas empresariales: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento (Kaplan & Norton, 2008). A partir de estas perspectivas, se plasma la gestión estratégica de una empresa de servicios para medir la eficiencia operacional, sin perder el involucramiento del equipo de trabajo. Así es el ejemplo que a continuación se presenta sobre el mapa estratégico aplicado a un Centro de Llamadas.

**Esquema 2. Mapa estratégico para un Centro de Llamadas.**



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Una vez definido el mapa estratégico, es necesario destacar el apoyo de la alta dirección, el involucramiento del equipo de trabajo, la definición de una visión global y el enfoque hacia el cliente; cuyas variables de éxito sirven para una mejor implementación del Cuadro de Mando Integral, establecimiento de indicadores y generación de iniciativas para maximizar las oportunidades y crear valor para el cliente.

En América Latina, el mercado de los Centros de Llamadas ha evolucionado de forma importante, de acuerdo con lo que indica (Smirnoff, 2012), la proyección de ingresos a la industria hasta el 2018 es de \$ 662 millones, así es un aporte significativo para la economía de los distintos países. Además, a nivel mundial la Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (TACC) es del 6.2% entre 2010 y 2014, y en el caso de Latinoamérica es el 9.8%; cuyas cifras muestran que las empresas contratan a centros de llamadas especializados en la gestión de todo tipo de servicios, los cuales se han incrementado para realizar mejoras en los ingresos, operaciones, competitividad y sobre todo la satisfacción del cliente.

Los Centros de Llamadas actúan como eje transversal en las cadenas de valor de las compañías, pues al integrarse económicamente a las otras industrias dan un giro total al negocio debido a un alto impulso del servicio que requiere el cliente; es por esto que hay servicios que son exportados hacia otros países

tanto a nivel europeo como latinoamericano (Durán, 2015). En Ecuador la composición del sector de servicios está muy poco consolidado (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014), pues no existen suficientes estadísticas que sustenten el comportamiento de sus indicadores.

La dirección estratégica se convierte en un estilo de gestión que integra al sistema administrativo y la cultura corporativa, los cuales se alinean a los sus objetivos (Arjona, 1999). Sin embargo, estos fundamentos no generan resultados si no se garantiza un seguimiento permanente y adecuado, así como plantean Norton y Kaplan en su Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión para el control de indicadores financieros y no financieros para la toma de decisiones en una organización inteligente (Brenes, 2003).

La organización determina los lineamientos estratégicos para crear valor en las unidades de negocio y equilibrar los indicadores desde las 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, formación y crecimiento, de este modo, se conforma un sistema de medición de control a nivel táctico y operativo (Kaplan & Norton, 2014) y se construye un modelo de gestión estratégico que asegura la eficiencia operacional, satisfacción, calidad percibida por el cliente, objetivos comerciales y desarrollo del talento humano (Fleitman, 2007).

De acuerdo con estos conceptos y teoría sobre el Modelo de Gestión Comercial Estratégico, a continuación se describe la metodología a emplearse para el presente estudio.

### **III. Metodología**

La investigación se enfoca a nivel cuantitativo y cualitativo en uno de los Centros de Llamadas de Ambato especialmente en Plasticaucho Industrial S.A., para identificar las debilidades que deben ser corregidas con el modelo propuesto en el presente trabajo; todo esto con técnicas, como: encuestas, entrevistas y observación. Se realiza un análisis en campo por observación y documentación, con el fin de conocer la situación actual del Centro de Llamadas, procesos, herramientas, indicadores y demás información relevante. También, se utiliza el método análisis-síntesis para establecer la realidad de la empresa en mención y se aplican 337 encuestas de una población de 2760 clientes activos (personas que compraron en el 2015) pertenecientes a todos

los canales de venta, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los clientes, por consiguiente se muestra el cálculo de la muestra:

### Esquema 3. Población y muestra

**Fórmula:** 
$$n = \frac{z^2 pqN}{Ne^2 + z^2 pq}$$

1

**Componentes:**

N	=	2760
p	=	0.5
q	=	0.5
z	=	1.96
e	=	0.05

2

**Reemplazar:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 2760}{2760 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

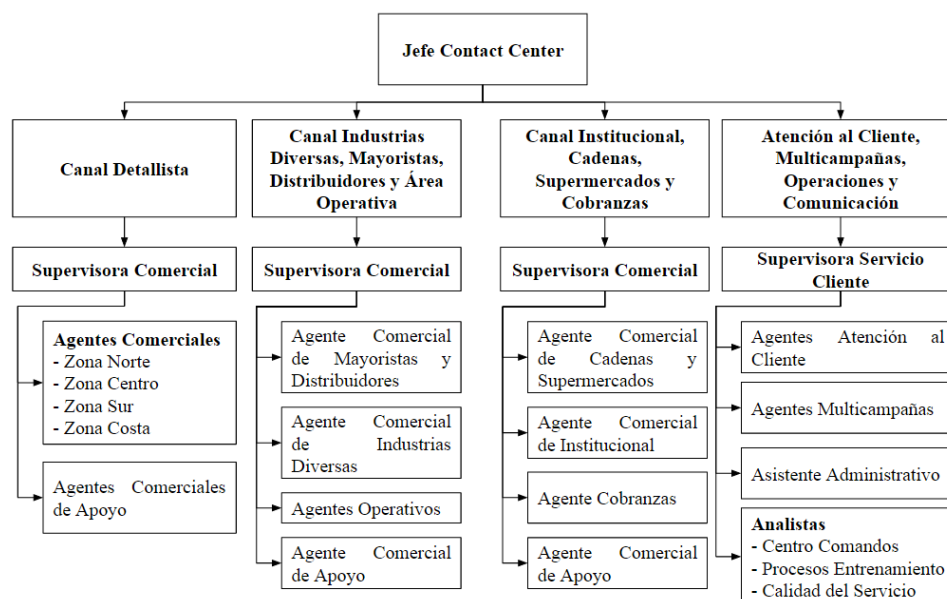
**n = 337**

3

Fuente: elaboración propia

### Caracterización

A nivel nacional la empresa Plasticaucho Industrial S.A., es líder en el mercado de calzado y actualmente exporta a diversos países de Latinoamérica. Su estructura es compleja y cuenta con personas que trabajan de forma permanente en proyectos, como: creación de productos, optimización de procesos, mejora de estrategias de ventas, y control de presupuestos. Desde el 2008 el Centro de Llamadas se considera otra vía de llegada hacia el cliente con el fin de ampliar la gestión comercial y de servicio, según la siguiente estructura. Estructura del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis de lo observado en las operaciones, los planes, la estructura y los tiempos del área comercial y de servicio durante la investigación se deben considerar los siguientes puntos:

- De las 8h30 de un día, los agentes trabajan un 5% adicional del estándar que es 82%.
- Toman un 5% menos del estado de receso. Desde otra perspectiva, el tiempo de gestión telefónica es de 2h44, representa un 37% del tiempo diario, lo cual es muy bajo, pues debería estar cerca de 4:30 como estándar, sin embargo, ese tiempo se ajusta debido al tipo de actividades asignadas. En el caso de los Agentes Comerciales Detallistas el tiempo de contacto telefónico disminuye cuando el indicador de efectividad de la llamada reduce.
- El estado disponible, es elevado pues representa el 55% de la jornada laboral con 4h41, dado por el tiempo para gestionar actividades administrativas y el tiempo sobrante para un agente, pero, no se conoce el desglose porcentual de los 2 componentes.
- A pesar de que la estructura es correcta debido a la alineación con el equipo de ventas de campo, las operaciones no tienen suficiente seguimiento, medición y control.
- Con respecto a la orientación estratégica, el Centro de Llamadas tiene un plan, el cual se trabaja solo entre supervisoras, esto va en contra del involucramiento del equipo en los planes de acción y afecta directamente a la comunicación. Por tanto, es necesario replantear la administración del talento humano para alinear al enfoque estratégico.
- Actualmente, los tiempos y las operaciones comerciales no se analizan de forma permanente para la toma de decisiones, por esto, es importante implementar controles.
- No se tiene una visión clara del área para exteriorizar a otros departamentos y generar sentido de pertenencia no sólo a la organización sino al área.
- Se disponen de ciertos indicadores comerciales y de servicio, pero no están definidos los parámetros de seguimiento y control que garanticen su cumplimiento e incremento.

Después de los puntos enunciados, a continuación se explican los resultados de la aplicación de encuestas y entrevistas con la finalidad de identificar de forma específica las mejoras a tomarse en cuenta dentro del presente modelo de gestión.

#### **IV. Resultados**

Luego de la aplicación de la encuesta, el 55% de clientes están muy satisfechos con respecto al servicio al cliente y el 27% satisfecho, por otra parte, el 63% de clientes están muy satisfechos con relación a los atributos de los productos y frente a la competencia un 69% considera que es mejor la atención. La última pregunta de la encuesta engloba el grado de satisfacción general del cliente, el cual es muy bueno al sumar entre muy satisfecho y satisfecho, da un total de 93%. Acorde a estas cifras, se destacan los siguientes puntos:

- Personal entrenado en necesidades comerciales de todos los canales de ventas.
- Falta monitorear a través de indicadores, la percepción de los clientes en relación con el asesoramiento comercial y los atributos de los productos de forma periódica.
- No se tienen establecidos indicadores que permitan detectar las causas y las acciones de mejora debido a los ausentismos y rotación del personal.

Como segunda herramienta, a continuación se presentan los resultados en primera instancia de la entrevista aplicada a las supervisoras para medir el nivel de gestión de los colaboradores y gestión del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

- No hay un modelo de gestión definido para solventar y encaminar temas de productividad, calidad, talento humano y procesos, por medio de objetivos e indicadores estratégicos que mejoren el nivel de seguimiento e iniciativas para la operación y la compañía.
- El enfoque debe ponerse en el cliente, para generar una propuesta de mayor valor.
- El desarrollo formal del modelo de gestión contribuye con la alineación y empoderamiento del equipo de trabajo, elevando su crecimiento y mejoramiento.

En segunda instancia, parte de la segunda herramienta es la entrevista aplicada a un especialista, se concluye que:

- El eje para trabajar con el modelo propuesto, es crear mayor valor hacia el cliente acorde a las nuevas tendencias tecnológicas que se adapten a la tipología de clientes.
- Es ineludible la definición de las métricas comerciales bajo las cuatro perspectivas, las cuales deben ser analizadas y adaptadas al Centro de Llamadas.
- La multicanalidad es uno de los factores que es de interés del Centro de Llamadas, lo positivo de esto es que actualmente dispone de varios medios de interacción; cuyos canales de comunicación se ajustan a las necesidades del cliente.

Parte de la metodología, es necesario validar el modelo de gestión a través de expertos para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. con respecto al Cuadro de Mando Integral, se emplea la metodología de Validación de Expertos según (Vega, 2015), cuya herramienta se enfoca en definir el peso del conocimiento teórico y práctico y luego determina el valor como potencial experto. A continuación, se encuentran las fases:

**Fase 1:** se seleccionan personas de la compañía o de afuera que conocen y tienen experiencia sobre el Cuadro de Mando Integral, con currículo relevante y un criterio válido.

**Fase 2:** cada experto da el peso a la parte teórica y práctica con un intervalo de confianza en una escala endecadaria del 0 a 1, esto permite calcular el expertón, pero primero se obtiene la esperanza matemática que representa el criterio de todos los expertos como peso integral, resultándose de esta validación 0.72 conocimiento teórico y 0.28 conocimiento práctico

**Fase 3:** cada experto se autoevalúa en 2 rondas con respecto a su conocimiento teórico y práctico, por medio de la utilización de “números borrosos triangulares” (valor mínimo, valor de máxima presunción y valor máximo) para identificar el coeficiente de expertizaje.

En la primera ronda hay una desviación de 0.67 en el conocimiento teórico y 0.71 en el práctico, sin embargo, es necesario realizar una corrección, en la segunda vuelta hay una desviación de 0.70 y 0.69 en conocimiento teórico y práctico respectivamente. Luego se calcula la tripleta media integral de los

expertos, en función a eso se multiplica por el peso de la importancia dada en la fase 2, obteniéndose a continuación el coeficiente de expertizaje:

**Tabla 1. Definición de coeficiente de expertizaje y número de expertos**

				Peso específico conocimiento teórico	Peso específico conocimiento práctico	Cantidad de expertos a seleccionar:	$\alpha$	*	n	=	3	
Listado de expertos potenciales		Conocimiento teórico	Conocimiento práctico	0.72	0.28	Número entre 0.1 y 1 prefijado por los investigadores	0.2					
Nº	Nombres	Tripleta media aproximada del experto	Tripleta media aproximada del experto	Coeficiente de expertizaje			Número de atributos:	16				
1	Sergio Rodsevich	0.60	0.48	0.57								
2	Julio Balarezo	0.80	0.58	0.74								
3	Gabriel Pazmiño	0.35	0.32	0.34								
4	Andrea Cevallos	0.25	0.27	0.26								
5	Vladimir Vega	0.90	0.59	0.81								
6	José Luis Martínez	0.30	0.33	0.31								
7	Vanessa Esparza	0.25	0.27	0.26								

Fuente: elaboración propia a partir de la herramienta de selección de expertos.

Finalmente, se calcula la cantidad de expertos a seleccionar mediante una fórmula: alfa por n, donde alfa es el nivel de complejidad del tema, en este caso es complejo y poco conocido, por otra parte, n es el número de atributos a medir aquí es 16 a futuro.

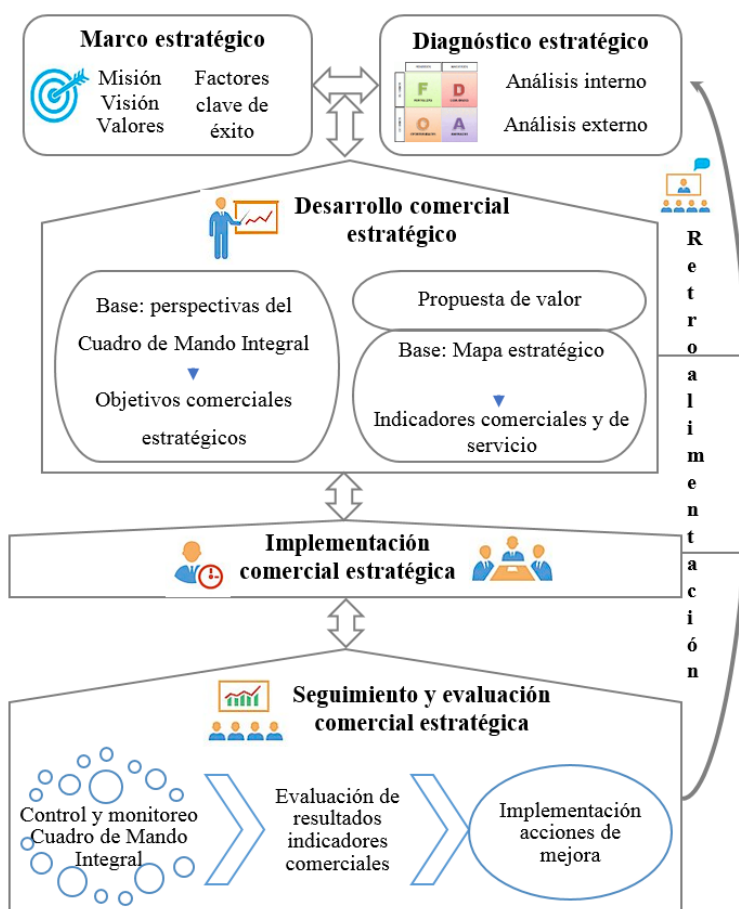
Por tanto, el número de expertos son 3, quienes se señalan de verde en la tabla anterior. Después de esta validación de expertos, en el siguiente punto se consideran los resultados de la investigación.

### Producto final

La propuesta del Modelo de Gestión Comercial Estratégico se origina debido a la necesidad de mejorar el alineamiento estratégico, el trabajo participativo, la comunicación, la definición de estrategias, la medición y la implementación de acciones de mejora basándose en la experiencia y diagnóstico del Centro de Llamadas, con el propósito adicional de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se representa gráficamente el Modelo de Gestión Comercial Estratégico, el cual se sustenta en el Cuadro de Mando Integral para traducir la misión y visión a todo el equipo, con el fin de alinear sus estrategias, por esta razón, se busca una integración de todas las perspectivas con una planificación estratégica y operativa, apoyada de indicadores.

#### Esquema 4. Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



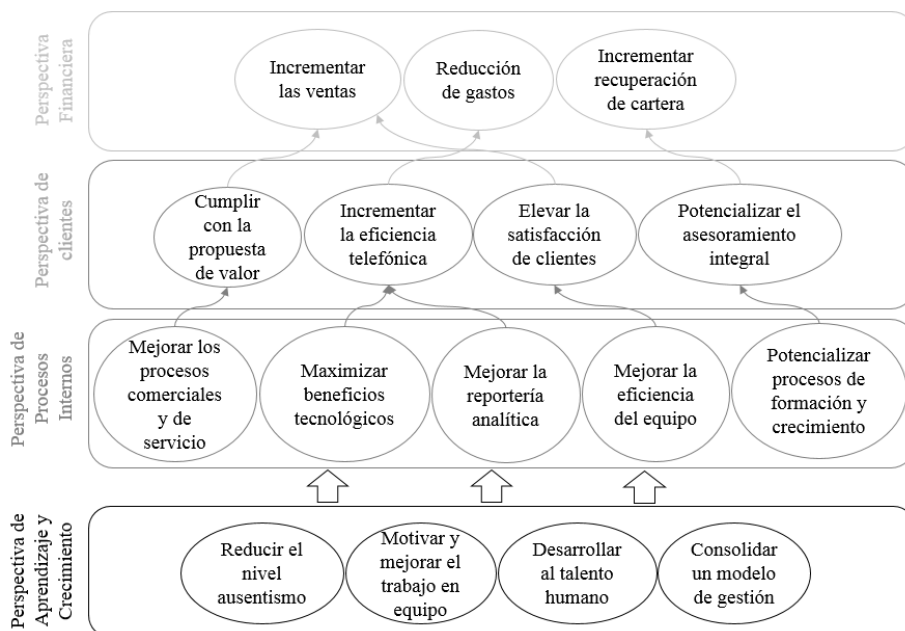
Fuente: elaboración propia

Con base en este esquema, el cual que representa gráficamente el modelo a implementarse, se explican los elementos con sus particularidades.

1. **Misión:** Somos un equipo enfocado a la gestión estratégica del relacionamiento con el cliente, cuyas operaciones se gestionan bajo metodologías propias de aprendizaje y mejoramiento continuo con agilidad, eficiencia e innovación.
2. **Visión:** Consolidarse como el nexo de interacción clave de servicio y asesoramiento, apoyado de su equipo profesional, plataforma tecnológica y gestión por procesos para superar las expectativas de los clientes.
3. **Valores:** el Centro de Llamadas tienen los mismos que la compañía, como son: honestidad, justicia, ética, solidaridad y lealtad.
4. **Factores claves de éxito:** este modelo se caracteriza por personas especializadas, una buena selección de indicadores, estudio de tiempos y un flujo de comunicación formal.

5. **Diagnóstico estratégico:** en esta etapa es importante analizar los puntos que evalúan el entorno del Centro de Llamadas:
  - **Fortalezas:** se puede gestionar comercialmente el doble de clientes en comparación a los vendedores, plataforma tecnológica y *know-how* del manejo de las operaciones.
  - **Debilidades:** no se dispone de una propuesta de valor para el cliente, un modelo de gestión comercial integral y no se tienen todos los procesos clave documentados.
  - **Oportunidades:** tendencias de comunicación, demanda de clientes ferreteros, potenciales clientes y oferta de profesionales competitivos.
  - **Amenazas:** comercialización de calzado artesanal, nuevos diseños, condiciones de pago y promociones de otras empresas.
6. **Propuesta de valor:** productos de excelente calidad e innovadores diseños, servicio basado en experiencias y oportunidad de negocio integrada “todo en uno”.
7. **Objetivos estratégicos:** a continuación se detallan los objetivos de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con el fin de establecer el mapa estratégico necesario para la operación.

**Esquema 5. Mapa estratégico para el Centro de Llamadas**



Fuente: elaboración propia

8. **Iniciativas estratégicas:** de acuerdo con el mapa estratégico es necesario delimitar las iniciativas que permiten generar los cambios deseados.

Algunas de estas acciones estratégicas son: definir el Modelo de Gestión Comercial Estratégico en términos de efectividad y volumen, crear un plan de trabajo de gestión comercial bajo un modelo de atención que garantice a cumplir los objetivos, y, trabajar en un sistema integral de indicadores que recopile los datos del sistema Mitrol y la gestión del área.

9. **Indicadores:** de acuerdo con el mapa estratégico también es necesario delimitar algunos de los indicadores como son: cumplimiento de presupuesto de ventas, satisfacción del cliente, cobertura de la venta, eficacia real del agente, índice de ocupación, desarrollo del equipo y nivel de satisfacción del talento humano.
10. **Seguimiento y control:** para dar seguimiento a los resultados de los indicadores, se utiliza la técnica de semáforos alineada a la metodología corporativa de Plasticaucho Industrial S.A., la misma que determina qué tipo de acciones a tomar y en qué momento.

**Tabla 2. SemafORIZACIÓN para el control y seguimiento de resultados**

Color	Puntaje	Significado	Acción
	Menor a 95%	Incumplimiento de la meta	Acción correctiva inmediata
	Entre 95% y 99%	Cumplimiento menor a lo esperado	Acción correctiva planificada
	Igual o mayor a 100% de la meta fijada	Cumple con la meta	Acción preventiva

Fuente: elaboración propia

Según esta tabla, es necesario estar alerta al comportamiento de los cumplimientos de los indicadores para adaptar las estrategias a los cambios del entorno del Centro de Llamadas.

De acuerdo a la definición del modelo, se determinan los elementos comerciales que ayudan al fortalecimiento de la operación y optimizan los diferentes procesos, por medio de los indicadores estratégicos, cuyos factores principales aseguran el cumplimiento de los objetivos comerciales de la

organización y del Centro de Llamadas, considerado como un el complemento importante de la fuerza de ventas para agregar valor al cliente.

#### V. **Conclusiones**

- El marco teórico permite analizar los diferentes modelos de gestión estratégicos aplicados a otras empresas, así como todo lo referente al Cuadro de Mando Integral (perspectivas, objetivos, mapa estratégico y sus indicadores), cuya herramienta aporta ampliamente a la presente investigación y permite consolidar toda la propuesta.
- El futuro comercial de un Centro de Llamadas depende de dos factores principales: el desarrollo de la omnicanalidad como factor clave para la venta e interacción empresa-cliente, y, el modelo de gestión estratégico que se aplique para definir la misión, visión, objetivos, indicadores e iniciativas que aporten mayor valor hacia el cliente
- La observación y el análisis de campo realizado fue ideal para la identificación de variables que influyen en el desarrollo comercial del Centro de Llamadas desde la situación actual del entorno, la conformación de su estructura hasta el seguimiento y control de los objetivos estratégicos, con el propósito de generar iniciativas e indicadores que direccionen al equipo hacia una visión compartida.
- Los resultados alcanzados permiten determinar las áreas de mejora que requieren un cambio, convirtiéndose en el impulso principal para proporcionar un servicio adaptado a los requisitos del cliente y una gestión comercial que genere valor al mismo, todo en términos de calidad, agilidad e innovación con respecto a temas comerciales, logísticos y de cobranzas.

#### VI. **Referencias bibliográficas**

- Arjona, M. (1999). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE PRÁCTICO*. Madrid-España: Díaz de Santos, S.A.
- Brenes, L. (2003). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA ORGANIZACIONES INTELIGENTES*. San José-Costa Rica: EUNED.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Collier, D., & Evans, J. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Bienes, Servicios y cadenas de valor* (2da ed. ed.). (J. R. Martínez, Ed., L. Peralta, & J. Enríquez, Trads.) México: Cengage Learning.

Durán, J. (8 de Julio de 2015). *INFORME CADENAS DE VALOR EN SERVICIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de [http://www.cepal.org/sites/default/files/presentacion\\_jose\\_duran\\_cepal.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/presentacion_jose_duran_cepal.pdf)

Eigler, P., & Langeard, E. (1989). *SERVUCCIÓN: LE MARKETING DE SERVICIOS*. México: MacGraw-Hill.

Fleitman, J. (2007). *EVALUACIÓN INTEGRAL PARA IMPLANTAR MODELOS DE CALIDAD* (1ra ed. ed.). México DF, México: Editorial Pax México.

Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2010). *LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008* (Primera ed.). Cartagena, Colombia: EUMED - Universidad de Malaga.

Harrison, J., & Caron, J. (2009). *FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (2da ed. ed.). (D. Morand, Trad.) Madrid-España: Paraninfo S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *THE EXECUTION PREMIUM*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD* (era ed. Revisada ed.). (G. P. Spain, Ed.) España: Grupo Planeta Spain.

Kaufman, S. (2007). *EL ARTE DE LA GUERRA*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Lafuente, J. M., & Musons, J. I. (1995). *MARKETING ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (Enero de 2014). *INFORME TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES PARA EL DESARROLLO*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>

Quinn, R. (1994). *MAESTRÍA EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES: UN MODELO OPERATIVO DE COMPETENCIAS*. Ediciones Díaz de Santos.

Santillán de la Peña, M. (2010). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. EL MODELO DE GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SIGLO XXI* (1ra ed. ed.). (L. Bello, & C. S. López, Edits.) España: Netbiblo, S.L.

Shaw, J. C. (1991). *GESTIÓN DE SERVICIOS*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Smirnof, N. (Diciembre de 2012). *INFORME CENTRAL CONTACT CENTERS EN AMÉRICA LATINA*. (N. Smirnof, Ed.) Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://www.gylgroup.com/images/personales//Revista%20Presario%20Edicion%20Diciembre.pdf>

Vega, V. (2015). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Quito, Ecuador: Editorial Mendieta.