



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

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

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Aracelly María Aguirre Díaz

Director:

Osmany Pérez Barral, Ph.D

Ambato – Ecuador

Agosto 2016

Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el centro de llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato

por

Aracelly María Aguirre Díaz

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Agosto 2016

Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el centro de llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Marco Cisneros Martínez, Mg.
Miembro Calificador

Osmany Pérez Barral, Ph.D
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Amparito Pérez Barrionuevo, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Agosto 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Aracelly María Aguirre Díaz

Director: Osmany Pérez Barral, Ph.D

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo plantea un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., con el fin de contribuir a una administración eficiente de sus operaciones, equipo humano y objetivos organizacionales; para esto se analizan varios modelos de gestión, pues pueden aportar con el mejoramiento de procesos, participación del equipo y visión estratégica, los cuales generan mayor valor para el cliente. Las técnicas empleadas son la observación, análisis documental, cuestionario y entrevistas, cuyos métodos recopilan estadísticas de tiempos, índice de satisfacción, estilo de administración y otros criterios relevantes. Los resultados evidencian la importancia de las acciones, la medición y seguimiento de indicadores, para incrementar productividad, calidad y servicio al cliente. Estas acciones promueven el proceso de mejora permanente y la generación de iniciativas apoyadas en el Cuadro de Mando Integral.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Aracelly María Aguirre Díaz, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803319753, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Aracelly María Aguirre Díaz

1803319753

Dedicatoria

En primera instancia, dedico este trabajo a Dios como mi pilar fundamental de constancia, esfuerzo y amor para la consecución de este logro.

A mis padres por su formación con amor en mi vida, los valores que me han inculcado y perseverancia en todo momento para alcanzar los retos que pone Dios en el camino.

A mis hermanos Alex y Carlos por el ejemplo auténtico de compromiso y son la inspiración para culminar con éxito el presente trabajo, siempre juntos hermanos del alma.

A Marcelo por su gran apoyo principal e incondicional para el presente trabajo, pero sobre todo por la motivación diaria para el desarrollo de mis estudios y mi crecimiento constante.

Reconocimientos

Mi gran admiración y gratitud a Osmany Pérez Ph.D, quien con su sabiduría, y consejos me ha dirigido para culminar este trabajo en términos de calidad y profesionalismo, pues sin ello no sería posible llegar a la cúspide trazada.

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato por haberme apoyado durante mis estudios de maestría y permitido seguir escalando profesionalmente. De igual modo, agradezco infinitamente a todos los maestros que en su momento me alentaron y compartieron su sapiencia para alcanzar un mejor perfil profesional.

A mi empresa Plasticaucho Industrial S.A., por su apertura que desde hace varios años ha permitido formarme a través de las oportunidades de escalamiento, conocimientos y experiencias, las cuales son muy enriquecedoras para combinarlas con los estudios y aportar positivamente al crecimiento institucional.

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 that supports efficiently the management of activities, staff and the achievement of the company's objectives at Plasticaucho Industrial S.A. specifically for its call center. For this, different management models are analyzed to apply and help improving the company's processes, strategic vision and team involvement to generate important value for the customer. The techniques that were used are observation, document analysis, a questionnaire and an interview, for which, a time series analysis, customer satisfaction rate, the management style of the operations and relevant criteria that encourages the developing model are included. The findings highlight the importance of its strategic planning, work team coordination, staff training, proper implementation of measurements and performance indicators monitoring to increase factors such as productivity, quality and customer service and ensure the compliance of the goals. These actions would encourage the process of continuous improvement and the development of suitable initiatives according to the type of business and growth opportunities

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

Tabla de contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de contenidos	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Esquemas	xii
Lista de Gráficas	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	2
1.2. Descripción del documento	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas	5
2.4. Formulación de meta	6
2.5. Objetivos	6
2.6. Delimitación funcional	6
3. Marco Teórico	8
3.1. Origen y evolución del modelo de gestión estratégico para empresas de servicios	8
3.2. Estudio y análisis de modelos de gestión estratégica para empresas de servicios	19

3.3.	Análisis de variables que influyen en el éxito de aplicación de un modelo de gestión estratégica para empresas de servicios.....	31
3.4.	Estado del Arte	36
4.	Metodología	39
4.1.	Método aplicado.....	39
4.2.	Caracterización del Centro de Llamadas	41
4.3.	Resultados de la investigación	56
5.	Resultados	70
5.1.	Producto final del proyecto de titulación.....	70
5.1.1.	Condiciones básicas para la implementación del modelo.....	71
5.1.2.	Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas	72
5.1.3.	Desarrollo del Modelo Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.....	73
5.2.	Validación de expertos	83
5.3.	Análisis de resultados.....	88
6.	Conclusiones y Recomendaciones	89
6.1.	Conclusiones	89
6.2.	Recomendaciones.....	90
	Apéndices	91
	Referencias	98
	Resumen Final	101

Lista de Tablas

1. Evolución de los modelos de gestión	15
2. Tiempos (1) del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.....	50
3. Tiempos (2) del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.....	51
4. Matriz FODA del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.....	75
5. Acciones o iniciativas estratégicas 1	79
6. Acciones o iniciativas estratégicas 2	80
7. Cuadro de Mando Integral (parte 1 de 2)	81
8. Cuadro de Mando Integral (parte 2 de 2)	82
9. Semaforización para el control y seguimiento de resultados.....	83
10. Tabla de Expertos	84
11. Peso de importancia del conocimiento teórico y práctico.....	85
12. Aplicación de Fuzzy Delphie para determinar la primera autoevaluación	86
13. Aplicación de Fuzzy Delphie para determinar la segunda autoevaluación.....	87
14. Definición de coeficiente de expertizaje y número de expertos	88

Lista de Esquemas

1. Proceso Administrativo.....	9
2. Los 5 factores para hacer una estrategia	10
3. Las 5 perspectivas de la estrategia	11
4. Evolución de la Gestión Estratégica a través de paradigmas	12
5. Proceso de Gestión Estratégica para una empresa de servicios	18
6. Componentes del servicio visto como sistema	19
7. Modelo de (David, 2003).....	20
8. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada	22
9. Modelo Conceptual de Planificación Estratégica.....	23
10. El Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción	25
11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	26
12. Beneficios de los modelos de gestión estratégica para empresas de servicios.....	28
13. Diferencias entre modelos de gestión estratégica para empresas de servicios.....	29
14. Análisis de indicadores de gestión estratégica para empresas de servicios	30
15. Mapa estratégico para una empresa de servicios - Centro de Llamadas.....	31
16. Variables que influyen en el éxito de aplicar un modelo de gestión estratégico para una empresa de servicios	32
17. Población y muestra	40
18. Datos importantes de Plasticaucho Industrial S.A.	41
19. Estructura de Ventas Nacionales Ecuador	42
20. Áreas para investigar en el Centro de Llamadas	43
21. Evolución del Centro de Llamadas	44
22. Estructura del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.	45
23. Actividades del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.....	47
24. Actividades de Atención al Cliente, Multicampañas, Operaciones y Comunicación del Centro de Llamadas	49
25. Distribución del tiempo de un agente diariamente.....	50
26. Proceso comercial de venta	53
27. Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.	72
28. Propuesta de valor del Centro de Llamadas	76
29. Mapa estratégico para el Centro de Llamadas.....	78

Lista de Gráficas

1. Grupo 1 de preguntas con respecto a servicio al cliente.....	57
2. Grupo 2 de preguntas referente a la categoría atributos del producto.	58
3. Grupo 3 de preguntas sobre la atención y producto frente a la competencia.....	59
4. Pregunta de cierre para conocer el nivel de satisfacción general de los clientes.	60
5. Valoración sobre el nivel de desarrollo para la aplicación de un modelo.	63
6. Frecuencia de acciones que contribuyen a la implementación de un modelo.	63
7. Influencia de la aplicación de técnicas de gestión para lograr los objetivos.	64

Capítulo 1

1. 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 efectivos de venta, administración eficiente de operaciones, y sobre todo tener un control permanente de los indicadores de gestión. Por esta razón, el Modelo de Gestión Comercial Estratégico que se propone, estudia herramientas que permiten combinar el concepto estratégico comercial con la práctica de la tendencia tecnológica de comunicación de un centro de llamadas.

A su vez, inicia con el análisis de los componentes (situación actual, funcionamiento operacional, procesos comerciales, modelos, indicadores) para la implementación de herramientas como el tablero de control y la dirección estratégica que fundamentan su desarrollo, con el objeto de mejorar su administración, operatividad, metodología de venta e indicadores claves de gestión para optimizar los recursos tanto a nivel productivo como de calidad.

1.1. Presentación del trabajo

Los centros de llamadas a nivel internacional han evolucionado. En Ecuador dicho sector no está tan definido y desarrollado (Promperú, 2011), por tanto, se convierte en una limitación a pesar del dinamismo y transformación que puede tener. Así es evidente la necesidad de adoptar un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para potencializar la venta y provisión de servicios con el Cuadro de Mando Integral que unifica la visión y la estrategia.

Es esencial afrontar el entorno cambiante con un modelo de gestión que contribuya al cumplimiento de los objetivos comerciales, es por esto, la importancia que tiene el presente trabajo para resolver los problemas identificados a nivel de estructura, procesos y seguimiento de la gestión del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Problema Científico

¿Cómo contribuye el desarrollo del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.?

Objetivo General

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.

Objetivos Específicos

- Fundamentar científicamente los criterios teóricos relacionados a los modelos de gestión comercial estratégicos.
- Diagnosticar la gestión comercial del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para el diseño de un nuevo modelo.
- Definir indicadores de gestión comercial para dar un seguimiento a la gestión operacional.
- Diseñar un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para el logro de los objetivos comerciales.
- Validar el modelo de gestión a través de expertos en el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para medir la utilidad de la herramienta propuesta en el presente trabajo

Después de la determinación de objetivos, se debe tener presente que los fundamentos para el desarrollo de la metodología de investigación se establecen en la estrategia elegida y en los procedimientos utilizados para convertir datos en información útil con el fin de mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial e incrementar las propuestas de valor hacia el cliente paralelamente a las condiciones internas y externas de la organización, cuyos elementos se gestionan en la implementación del Modelo de Gestión Comercial Estratégico.

1.2. Descripción del documento

En el Capítulo 1, se define la introducción. En el Capítulo 2, se plantea la propuesta, se detalla información técnica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación meta, objetivos y delimitación funcional. En el Capítulo 3, se desarrollan los fundamentos teóricos que respaldan el presente documento. En el Capítulo 4, se muestra la metodología, el diagnóstico y los resultados de la investigación. En el Capítulo 5, se diseña la propuesta final del trabajo y sus resultados. Y, en el Capítulo 6, se determinan conclusiones y recomendaciones de la investigación. Conocido el hilo conductor del estudio, se procede a presentar el trabajo en el próximo capítulo.

Capítulo 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

La pequeña industria de los centros de llamadas en el Ecuador ha crecido los últimos años y se ha transformado en un ente estratégico de servicios y ventas que pueden llegar en el menor tiempo posible a una gran cantidad de clientes, generándose oportunidades de aprendizaje compartido y de negocio. No obstante, es difícil asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales y garantizar la administración eficiente de las operaciones, es por ello, la presentación de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., que permita proyectar mejoras en el funcionamiento operacional, en la medición y seguimiento de la gestión, y en la ejecución de procesos administrativos-comerciales; todo esto para alcanzar un alto nivel de productividad y optimización de recursos, fundamentados por la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la dirección estratégica.

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

Al 2016 el mercado de los centros de llamadas en América Latina tiene pronosticado crecer un 5%, por otra parte, los ingresos que provienen de ventas telefónicas representan un 15% en la industria de servicios y el restante que es el 85% son de soporte técnico, cobranzas y otros más

(Adame, 2015). Los servicios en general aportan un 60% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional acorde con (El Telégrafo - Economía, 2015). Además, hay un gran potencial por explotar en el país como actor estratégico para la venta y provisión de servicios (Promperú, 2011).

A pesar de los argumentos planteados, no existe un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos comerciales de un Centro de Llamadas, lo cual afecta en la eficiencia de las operaciones, optimización de recursos, la medición del desempeño de la gestión frente a los escenarios cambiantes de hoy en día. Por lo tanto, la presente investigación busca determinar ¿cómo puede contribuir la implementación de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico al desarrollo del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.?

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina?

Se origina de la inadecuada estructura funcional, falta de alineación de procesos y políticas comerciales entre las áreas de ventas y Centro de Llamadas, definición empírica de los indicadores de gestión y su sistema de seguimiento para alcanzar los objetivos comerciales.

¿Qué consecuencias trae la no potenciación del Centro de Llamadas?

Las implicaciones son: reducción de ventas, cobranza a destiempo, requerimientos atendidos tardíamente o de forma incompleta, ineficiencia en las operaciones, bajo desempeño del equipo e inadecuada toma de decisiones.

¿Se aplican modelos de gestión en los centros de llamadas a nivel nacional?

Cada centro de llamadas no sólo a nivel nacional sino a nivel internacional tiene su patrón de acuerdo con el entorno que lo rodea, cada uno ha seguido mecanismos dados en consultorías, capacitaciones, por la experiencia o porque con los años la visión se ha esclarecido para llevar un mejor rumbo de acuerdo con el estado de la competencia.

¿Cómo percibe el cliente la propuesta de mayor valor para él?

La percepción de un cliente con respecto a la propuesta de valor se muestra en su nivel de satisfacción, en ciertas ocasiones se puede guiar por el precio, pero, es importante mostrarle el valor de la calidad del servicio, asesoramiento integral de ventas, soluciones a sus requerimientos y mejoras que beneficien a la atención proporcionada; si no se atienden estos componentes la competencia están a la espera de compensarlos.

2.4. Formulación de meta

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

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

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.

Objetivos específicos.-

1. Fundamentar científicamente los criterios teóricos relacionados a los modelos de gestión comercial estratégicos.
2. Diagnosticar la gestión comercial del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para el diseño de un nuevo modelo.
3. Definir indicadores de gestión comercial para dar un seguimiento a la gestión operacional.
4. Diseñar un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para el logro de los objetivos comerciales.
5. Validar el modelo de gestión a través de expertos en el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. para medir la utilidad de la herramienta propuesta en el presente trabajo

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El Modelo de Gestión Comercial Estratégico permite disponer de una herramienta para administrar efectivamente sus operaciones, principalmente para la ciudad de Ambato, con el fin de promover el progreso del sector en esta localidad al estar en el centro del país, y por ende, ser una fuente de empleo e incremento de ingresos, al tener una participación significativa en las ventas totales de las organizaciones, mediante la diversidad de actividades que se pueden manejar con

este modelo de negocio que acerca al cliente con la empresa de manera inmediata a través de los diferentes canales de interacción, por ejemplo: teléfono, portales *web*, correo electrónico, redes sociales y/o mensajes de textos (SMS).

El modelo de gestión es el punto de partida de un centro de llamadas como eje fundamental de su gerenciamiento para consolidar la innovación, creación de empleo, competitividad, reducción de costos, emprendimiento e implementación de las tendencias tecnológicas. Esto contribuye al desarrollo local y nacional, con el fin de proyectarse a futuro a la exportación de servicios y potencializar esta industria, del mismo modo como ocurre en otros países de Latinoamérica.

Por lo tanto, el modelo incluye las herramientas de dirección estratégica, tablero de control, y además se determinan las áreas clave de gestión, metas, metodología, estrategias, sistemas de seguimiento y aseguramiento de los objetivos. En este sentido, se desarrolla en el próximo capítulo los elementos teóricos de esta investigación.

Capítulo 3

3. Marco Teórico

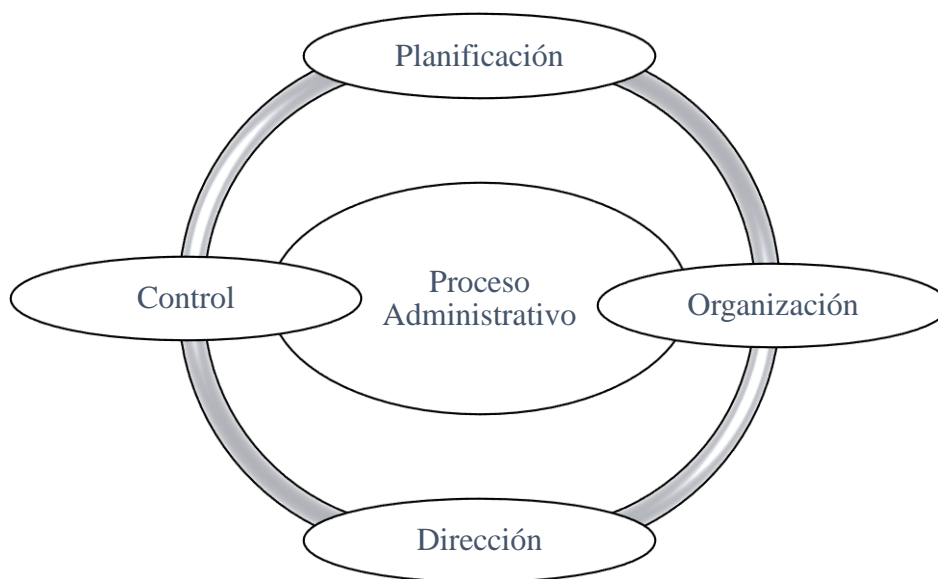
3.1. Origen y evolución del modelo de gestión estratégico para empresas de servicios

El origen de la palabra gestión tiene algunas particularidades, como la no homogeneidad gramatical a nivel internacional (Agropecuaria, Ministerio de Desarrollo, 1997), a través de los años se ha convertido en un elemento ambiguo porque proviene de la palabra *management* o en español significa administración y se origina en América del Norte; y esto conlleva a preguntarse cómo una organización utiliza la gestión como medio para alcanzar los objetivos y mejorar sus resultados.

Desde un enfoque clásico, (Gómez, 2014) cita que desde una perspectiva científica la gestión es un método que contempla la planificación y ejecución para incrementar la productividad del trabajo, siempre y cuando se precautele la comunicación entre empleados y gerentes, entendido como un sistema social. Por otra parte, se visualiza a la organización de manera integral en términos de eficiencia y eficacia. Además, que la teoría Behaviorista abarca el mejoramiento de la gestión del talento humano a pesar de la complejidad de sus comportamientos (Lavine & Wackman, 1992).

Actualmente las organizaciones con el pasar de los años están envueltas en procesos de mejoras, sin embargo, hay pocas empresas que en realidad desean implementar la gestión eficaz de sus procesos, es decir, establecer los objetivos necesarios, definir acciones y aplicarlas. Todo esto se fortalece con la aplicación del proceso administrativo que menciona (Chiavenato, 1995) en el siguiente esquema.

Esquema 1. Proceso Administrativo



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

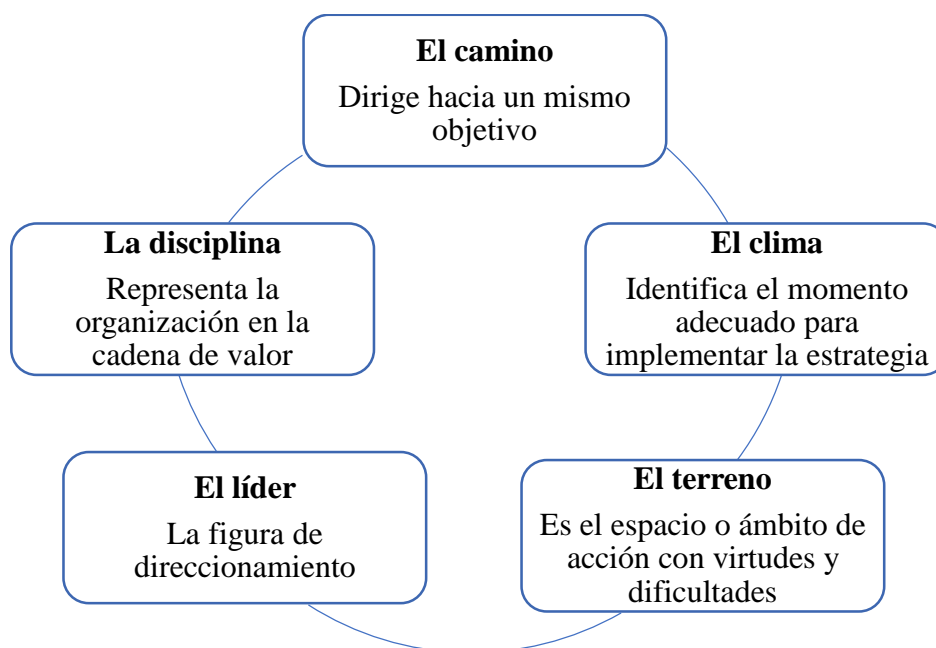
Conforme al esquema anterior, se puede mencionar que todo plan está sujeto a un proceso, bajo el cual se planifican qué acciones y objetivos se desean alcanzar, además, se identifican los recursos necesarios junto con la dirección de la alta gerencia para encaminar las actividades planteadas y tener un método de control durante su implementación, con el fin de establecer mejoras.

Actualmente, las compañías se concentran en gestionar de manera eficaz su cadena de valor, al establecer prioridades de trabajo y los planes de mejora programados; esto genera un control de la gestión, cuyo elemento contribuye a la creación de ventajas competitivas y la capacidad de convertir los objetivos en resultados alcanzables y retadores para el beneficio del cliente y de los colaboradores (Merli, 1997).

Antes de hablar sobre gestión estratégica, es importante abordar el tema de la estrategia como segundo componente del presente documento. Etimológicamente viene de dos términos griegos: *stratos* que significa ejército y *agein* es conductor o guía, por esa razón, según el Diccionario de la Lengua Española: estrategia es "el arte de dirigir las operaciones militares". Esto se traduce a que en las organizaciones cada vez más es un arte la construcción de estrategias para la mejora de la gestión empresarial frente a los competidores claves del mercado, por eso es que (Ohmae, 1983) menciona que: "una estrategia, en realidad, no es más que un plan de acción para maximizar los recursos propios ante las fuerzas que están en juego en el entorno empresarial".

Es valioso 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, con un despliegue de esfuerzos y recursos para mantener una posición competitiva a pesar de la complejidad de las operaciones de cada empresa, sin dejar de lado los factores externos que intervienen en el proceso de implementación. A continuación, se describe 5 elementos para construir una estrategia.

Esquema 2. Los 5 factores para hacer una estrategia



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

A partir del esquema anterior, una estrategia no puede establecerse si no cuenta con el conocimiento de estos aspectos claves, cuyos elementos son manejados por la dirección de la empresa, quien da el inicio a la planificación de qué estrategias elaborar y eso es lo que incrementa el compromiso del equipo. Uno de los aspectos nombrados es la disciplina, la cual es fundamental en la etapa de organización de las personas, recursos financieros, procesos y el resto de acciones; en resumen la estrategia es un sinónimo de “dónde” aplicarla.

Desde el punto de vista empresarial, la estrategia es un proceso identificador de oportunidades que descubre la capacidad corporativa para sobresalir ante la competencia y aumentar los márgenes de ganancias. La estructura, valores, comportamientos y cultura organizacional, son componentes que permiten maximizar las fuerzas y reducir las debilidades para implementar

estrategias únicas y flexibles para adaptarse al entorno, pues pueden existir factores que influyan al cambio de planes. Es vital recordar que una organización debe pasar etapas de transformación y renovación de procesos que generen valor agregado al cliente y a sus trabajadores. De acuerdo con (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005) en el siguiente esquema se revisa las cinco perspectivas de la estrategia.

Esquema 3. Las 5 perspectivas de la estrategia

<p>Plan Son los planes que tienen un resultado alineado a los objetivos y misión</p>	<p>Patrón Es la congruencia que tiene el tiempo con el conjunto de comportamientos</p>	<p>Posición Significa dónde estará el producto para el cliente/mercado</p>
<p>Perspectiva Se refiere a lo interno de la empresa y a la visión</p>	<p>Estratagema Son los engaños necesarios empresariales ante la competencia</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

En la actualidad, el plan es la primera perspectiva que se ejecuta para definir una estrategia y conocer su objetivo, la cual se relaciona con experiencias pasadas e información histórica de la compañía para proyectar los resultados de forma más certera; es por esto que en párrafos anteriores se menciona cuán medular es la adaptabilidad al cambio de acciones durante la ejecución del plan. Adicionalmente, la estrategia determina dónde está el producto en el mercado y cómo la empresa debe reaccionar ante la competencia, así como varias de las posiciones que tienen ciertas organizaciones resultan ser un engaño estratégico (Kaufman, 2007). Con la intención de generar un ambiente de transformación empresarial acorde a sus condiciones internas y externas (Herrera, 2012), se determinan las opciones de estrategias que se pueden aplicar sea en el ámbito público o privado; es necesario que la gestión estratégica sea una orientación real para anticiparse a la mejora de la competencia, ya que de forma permanente procuran garantizar el futuro de las empresas, incrementar la productividad y mejorar los procesos organizacionales.

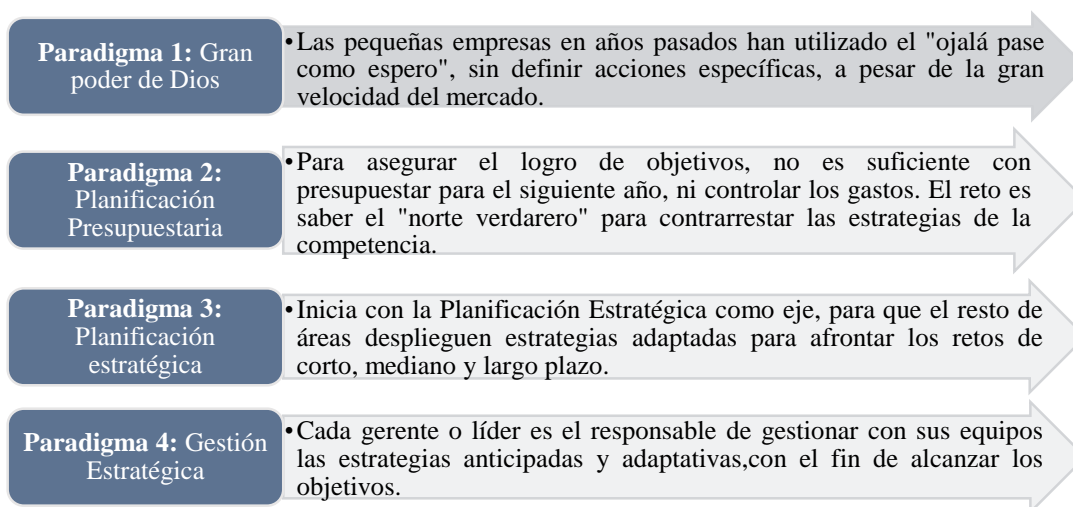
Bajo el punto de vista de (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), existe una nueva era de gestión estratégica basada en la creación, evolución y combinación de capacidades dinámicas para generar nuevas ventajas competitivas, respaldadas por las conductas del negocio y del balance de la competencia, es así que las empresas alcanzan y procuran mantener una ventaja competitiva con un cúmulo de estrategias para incrementar sus ingresos, identificar mayores oportunidades de

negocios, administrar eficientemente los recursos y procesos, a pesar de las estrategias implementadas por la competencia tales como la rivalidad de precios, la celeridad de la innovación y los cambios tecnológicos.

La innovación ayuda a que las organizaciones planteen estrategias competitivas a pesar del complejo entorno y las propuestas cambiantes de productos o servicios hacia el cliente (González & Martínez, 2014). Igualmente, se puede ver que se convierte en una exigencia empresarial para promover mejoras y dinamizar las operaciones a través de la creación de riquezas en ambientes cambiantes producidos por la parte tecnológica; al mismo tiempo, induce a que las empresas estén atentas a las nuevas tendencias sobre qué desea el cliente y cómo se pueden diferenciar para que esas ventajas sean sostenibles en el tiempo y se alinien al plan estratégico.

Relacionado al tema de estudio se puede plantear que la gestión del conocimiento es un factor que apoya directamente al logro de los objetivos debido al desarrollo de capacidades para agregar valor, es decir, una mejora constante en la innovación en aras de generar mayor productividad y sostenibilidad durante los años subsiguientes. Por estos motivos, una compañía debe tener el potencial para cambiar su estructura, flexibilizar sus operaciones, controlar estratégicamente sus resultados y alcanzar un alto nivel de diferenciación en el mercado para dirigirse hacia el objetivo de satisfacer y superar las expectativas de los clientes, a esto se le llama dinamismo estratégico. Por otra parte, es conveniente analizar la evolución de la Gestión Estratégica, (Ramón, 2002) habla de cuatro paradigmas (ver esquema siguiente):

Esquema 4. Evolución de la Gestión Estratégica a través de paradigmas



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

De acuerdo con el esquema anterior, se puede indicar que la primera fase consiste en el poder de Dios, es decir, esperan que se cumpla lo que planificaron, modelo que aún lo manejan negocios pequeños sin experiencia y sin la definición de acciones específicas que ayuden a lograr los objetivos determinados, se debe tener presente que el mundo empresarial ha cambiado, y por tanto, la velocidad con la que se mueven los clientes y el mercado se ha acelerado, como producto de ello está la supervivencia de las pequeñas y grandes empresas que se enfrentan ante su competencia con los resultados positivos casualmente o negativos, debido a esta forma de manejo.

Como segundo aspecto se tiene el poder del dinero, el cual explica que no sólo por definir un presupuesto y por controlar los gastos es suficiente para alcanzar los objetivos, pues se piensa que esto ayuda al control de la gestión. Sin embargo, es necesario recordar que no siempre se cumple lo planificado y que en el camino se conoce cuál es la orientación correcta para tener resultados exitosos como compañía con la meta de ser competitivos.

Como tercer paradigma aparece la Planificación Estratégica, elemento trascendental, que resulta ser la directriz central de este estudio, con el fin de construir estrategias que se adapten a las distintas condiciones y que contribuyan al soporte de los retos a corto, mediano y largo plazo. En ciertas ocasiones se definen un sinnúmero de planes y no se cumplen, cuando lo más importante es la gestión en campo. Este enfoque refuerza la gestión empresarial, da buenos resultados y sirve para comprender la dinámica corporativa.

Conforme a los años que avanzan vertiginosamente surge la necesidad de recurrir a la gestión estratégica y ahí es cuando el poder de la gente predomina, esto es debido a que, cada líder es dueño de su equipo y se basa en las directrices generales de la planificación estratégica con la intención de generar estrategias más dinámicas, capaces de adaptarse a los cambios del entorno y de anticiparse al comportamiento de la competencia para ser coherente con la misión y objetivos organizacionales; todo esto con la participación activa de los colaboradores.

La gestión estratégica tiene su evolución agregada, en otras palabras, fase por fase madura el concepto de gestión en las empresas y define sus elementos predominantes: planificación estratégica como directriz central, liderazgo de las gerencias o jefaturas para que extienda el trabajo en equipo y las estrategias de posicionamiento para actuar de manera proactiva. Según (Ramón, 2002), se concluye que la gestión estratégica tiene varios avances como es el hecho de administrar de forma hábil el negocio. Sin embargo, no descarta la creación de estrategias

adaptables para sobrevivir a corto plazo y de modo anticipativo ante la competencia, a la vez, es imprescindible nombrar el trabajo del equipo gerencial para generar una orientación correcta de toma de decisiones a nivel de todos los procesos, por eso es que la gestión estratégica se transforma de ser un arte o ciencia a gerenciar el cambio.

Cabe señalar que para la gestión estratégica empresarial, (Barker, 1995) revela la existencia de tres elementos claves: excelencia, innovación y anticipación.

La excelencia es primordial en relación con la gestión estratégica porque es la base para tener un alto nivel de competitividad. Además, para el siglo XXI es necesario dos sub-elementos, la calidad humana que se refiere al rol que debe cumplir una persona en la empresa así como el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos trazados, afrontar los diferentes paradigmas e implementar estrategias más acertadas. Por otro lado, el segundo sub-elemento es la calidad de los procesos que está ligada al control estadístico y rediseño de estrategias. En resumen, la excelencia es un indicador de cuán mejor se puede estar frente al entorno actual, cuyo proceso involucra al equipo humano, procesos y herramientas de control.

La innovación es el segundo elemento, bajo el cual las organizaciones deben invertir más tiempo porque a medida que la economía avanza, las tendencias de negocios cambian y aparecen grandes oportunidades que no son aprovechadas al ver que no existe un ajuste con las necesidades de los clientes. Pero, ciertas ocasiones las empresas no tienen capacidad de reacción para innovar, es por esto que las capacidades dinámicas juegan un papel principal. No se debe olvidar que la creatividad es parte de la innovación y la mayoría de veces está oculta entre los miembros del equipo quienes pueden crear paradigmas nuevos.

La anticipación es el tercer elemento, cuyo rol es que las compañías se conviertan en actores proactivos de la sociedad, pues deben identificar los factores que influyen en el cambio de sus procesos, estudiar y analizar las tendencias de consumo, con las aspiración de hallar ideas para construir un mejor modelo de negocio y anticiparse estratégicamente a la incursión de la competencia en el mercado.

Se dice que una buena gestión resulta cuando hay más control y orden. Sin embargo, esto obstaculiza la visualización y el análisis de ciertas alternativas que pueden cambiar el rumbo de la gestión estratégica, esas creencias se hacen llamar modelos a seguir. Para esto se debe aclarar que un modelo de gestión es una representación de lo que las organizaciones son realmente, este se

transforma en un patrón de innovación acorde a los cambios de la gente, sociedad, economía, valores, clientes y mercado.

De acuerdo con el epígrafe anterior, los modelos de gestión han evolucionado y las nuevas perspectivas de negocios se ven influenciadas por las condiciones socioeconómicas y tecnológicas, por esta razón, es sustancial analizar su evolución sin perder de vista que cada etapa no elimina la anterior sino que la mejora (Quinn, 1994).

Tabla 1. Evolución de los modelos de gestión

Características	Objetivo racional	Procesos internos	Relaciones humanas	Sistemas abiertos
Criterios de eficacia	Productividad y optimización de beneficios	Estabilidad y continuidad	Compromiso, unión y moral	Capacidad de adaptarse y apoyo externo
Teoría medios fines	Orientación clara genera resultados productivos	La rutina provoca estabilidad	La participación promueve el compromiso	La adaptación e innovación permanente conlleva a la adquisición y mantenimiento de recursos externos
Énfasis	Metas claras, análisis racional y la acción	Definición de responsabilidades, medidas, documentación y mantenimiento de registros	Participación, resolución de conflictos y creación del consenso	Flexibilidad de la empresa y la capacidad de respuesta
Clima	Decisiones basadas en el efecto sobre los resultados	Jerárquico	Orientado al equipo	Innovador, flexible
Rol directivo	Rol de director y productor rígido y estable	Monitor y coordinador	Mentor y facilitador	Influyente, innovador y adaptable

Fuente: elaboración propia a partir de (Quinn, 1994)

De acuerdo con la tabla anterior, a través del tiempo los modelos de gestión estratégica son más objetivos, adaptativos, innovadores y participativos, debido a la intervención de los líderes y sus equipos han logrado descubrir que el valor agregado que necesitan las empresas están en ellos y en cómo gestionan los planes para alcanzar los objetivos, sin tener que prescindir del análisis del entorno, tecnología y calidad. A continuación, se presentan algunos aportes que contribuyen a la evolución de los modelos de gestión (Quinn, 1994).

- **Principios de Frederick Taylor**

1. Desarrollar una ciencia del puesto para dejar de hacer lo que siempre se ha hecho.
2. Seleccionar personas que se ajusten al perfil y formarlos con eficacia.
3. Incentivar a los empleados en dirección a la ciencia desarrollada.
4. Planificar y facilitar el trabajo de las personas, esto se convierte en una forma de apoyo.

- **Principios de Henry Fayol**

Al dividir el trabajo se produce más con igual esfuerzo pero con mayor calidad, con responsabilidad y disciplina que genera respeto a los acuerdos entre jefe y subordinados. Si hay actividades de una misma naturaleza se deben unificar en un plan para ser gestionados con el interés principal de la compañía. Hay que recordar que los empleados deben recibir un salario justo por el servicio prestado, además que, el orden, la equidad, la iniciativa y la estabilidad son factores esenciales para gestionar a través de las personas que intervienen en un proceso, con espíritu de unión para conseguir resultados diferentes y excepcionales.

- **Características de la Burocracia según Max Weber**

1. La división del trabajo bajo responsabilidades fijadas.
2. Se establece una estructura jerárquica acorde a la autoridad.
3. Se selecciona objetivamente al personal según habilidades.
4. Toda decisión es registrada de manera permanente.
5. Hay directivos asalariados y se dispone de normas y procedimientos estándar.

- **Teoría de la contingencia**

1. El tamaño de la empresa influye para que los problemas de coordinación aumenten.
2. La estructura, los estilos de liderazgo y los controles cambian en función a la tecnología.
3. Acorde al entorno se define estructura, estilos de liderazgo y sistemas de control.
4. Los directivos deben adaptar su estilo a las diferentes personas.

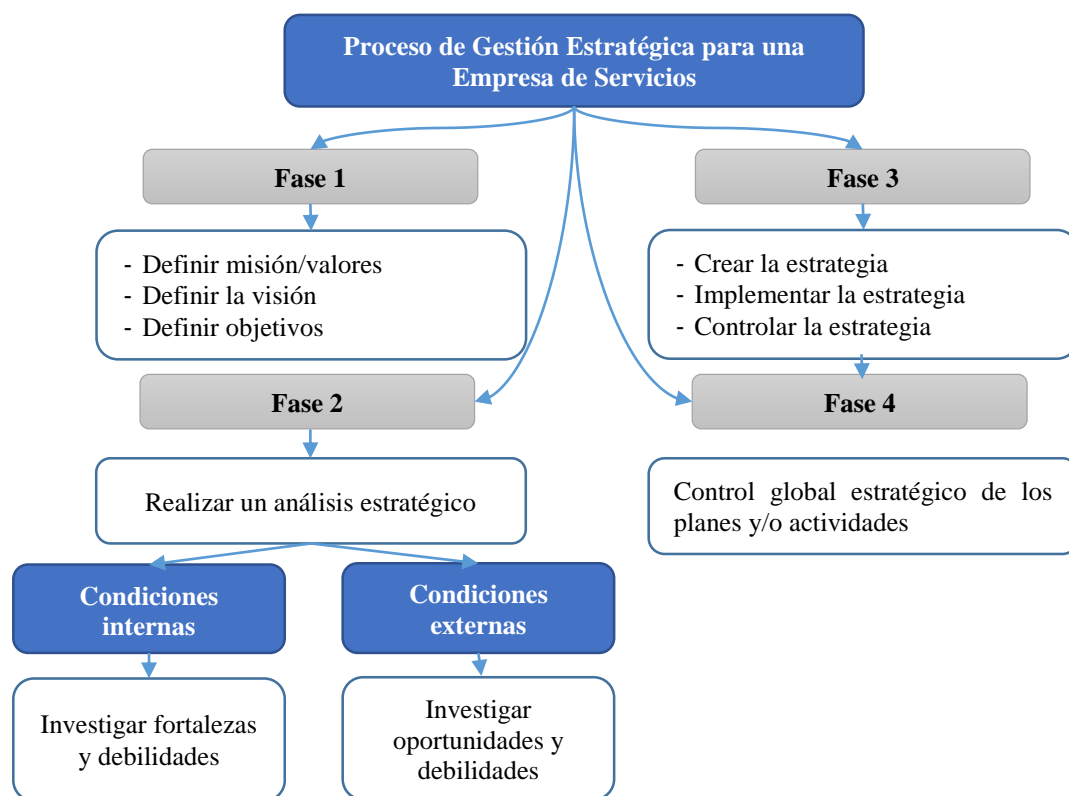
Desde 1976 la seguridad y la calidad eran factores importantes para la consecución de los objetivos, al igual que la innovación y productividad para el avance en la implementación de estrategias que ayuden a competir frente a otros países como Japón que fabricaba productos realmente beneficiosos y el trabajo cualificado era más valorado. No obstante, la orientación al cliente, la mejora, el liderazgo y la excelencia son términos de moda cuando se desea avanzar rápidamente y tener la capacidad de respuesta acorde al entorno.

Una vez que se ha tratado sobre la gestión estratégica, es necesario tratar sobre las empresas de servicios y luego analizar los modelos alrededor de estas. Por tanto, (Shaw, 1991) habla sobre cómo han avanzado las empresas que proporcionan servicios bajo sus condiciones internas tales como el direccionamiento, la visión y la capacidad para adaptarse al cambio; a diferencia de las empresas industriales, cuyos elementos son relevantes y el valor agregado es un diferencial ante la competencia. Hay empresas que anhelan crecer rápido, mejorar la eficiencia de su gente y alcanzar altos márgenes, y por otra parte, sus esfuerzos se concentran en agregar valor a sus servicios con base en los conocimientos y experiencias alcanzadas. A pesar de esto, es necesario entender cuáles son los verdaderos requerimientos de los clientes.

Esto se compila en la cadena valor-servicio que describe las actividades que una compañía hace para crear valor a sus clientes o consumidores, simultáneamente falta saber estratégicamente el rumbo a dónde debe ir como ingrediente principal para incrementar su rendimiento, originado por una visión, y basado en el emprendimiento, dinamismo y adaptación a los cambios. En ciertas veces la empresa cuando se divide en departamentos, la visión puede ser confundida y más aún cuando se crean sucursales, pese a eso, los directivos deben analizar cuáles son los problemas, por ejemplo: integración de las unidades o falta de coordinación. Por esto, la evaluación estratégica debe ser introducida en empresas de servicios.

Por otra parte, (Fontalvo & Vergara, 2010) cita que las empresas de servicios tienen un gran reto, satisfacer todos los requerimientos de los clientes, elevar la eficiencia y eficacia de sus procesos debido a los fallos por temas relacionados con la calidad. La competencia demanda la generación de mejoras para posicionarse en el mercado e implementar un modelo de gestión estratégico que conlleve al compromiso de la alta dirección, definición de procedimientos, aplicación del proceso de gestión estratégico y de controles. Es preciso entender las condiciones internas y externas que acompañan a las empresas de servicios para establecer estrategias oportunas y que generan ventaja competitiva acorde a la visión organizacional, por consiguiente, es de vital importancia visualizar a continuación de forma gráfica el proceso de gestión estratégica desde la perspectiva de un proceso.

Esquema 5. Proceso de Gestión Estratégica para una empresa de servicios

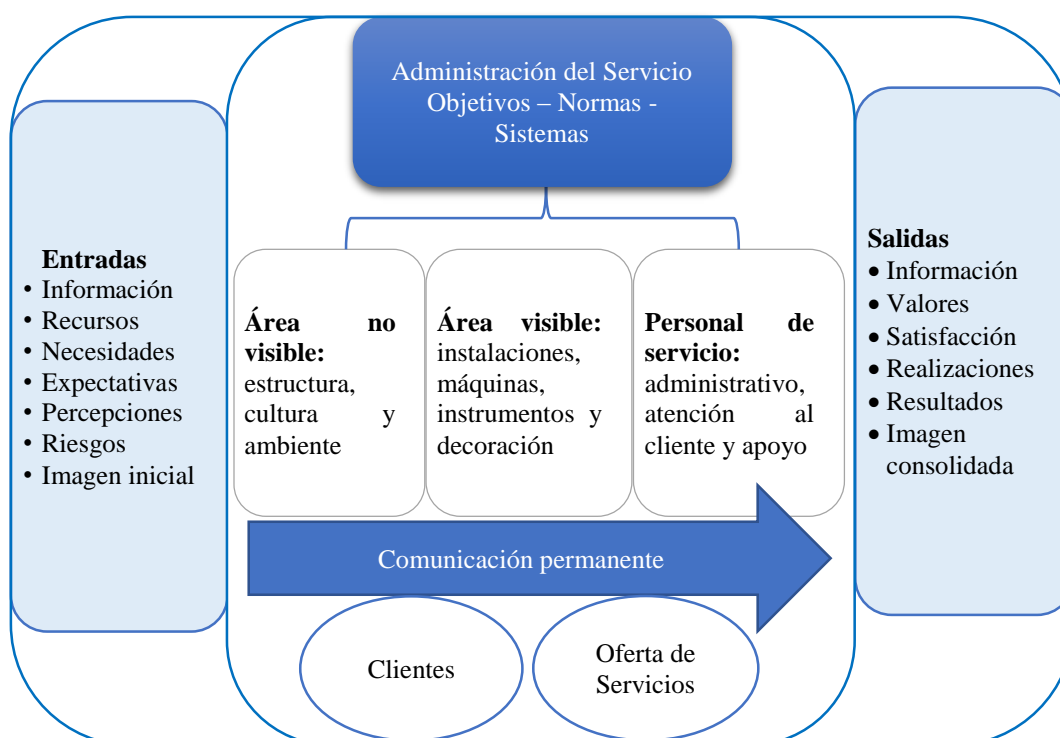


Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

El esquema anterior se concentra en implementar mejoras, siempre y cuando exista misión, valores y visión empresarial dada por la alta dirección, para esto el equipo debe involucrarse bajo una comunicación efectiva y participación activa con el fin de atender las necesidades y expectativas de los clientes como eje principal de la empresa. Por otra parte, el sector privado en épocas pasadas y actualmente cuida mucho al cliente, ya que es el motor de funcionamiento y existencia de sus estructuras organizacionales, además, es considerado la figura central a diferencia de las entidades públicas (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008).

Es ineludible recalcar que las empresas de servicios son consideradas como un sistema (Lafuente & Musons, 1995), puesto que se basa en una visión sistémica donde interactúan varios elementos sociales con las expectativas, valores y tecnología, estos ayudan a que las actividades de servicios se modernicen y exista una mejora del relacionamiento con los proveedores. Esto es apoyado por la ideología que habla sobre la servucción, originada de servicio y producción (Eigler & Langeard, 1989). En el siguiente esquema, se puede visualizar los componentes de este sistema que contribuye a la generación de un mejor modelo de gestión estratégico para empresas de servicios.

Esquema 6. Componentes del servicio visto como sistema



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Después los fundamentos teóricos de la evolución estratégica y su aplicación en empresas de servicios, en el siguiente epígrafe se estudian los modelos de gestión estratégica.

3.2. Estudio y análisis de modelos de gestión estratégica para empresas de servicios

En este apartado, se analizan los diferentes modelos de gestión estratégicos aplicados a empresas de servicios, pero sin antes mencionar que dicho modelo contribuye de forma integral a la toma de decisiones adecuada, genera participación, proactividad e interacción entre empresa, colaboradores y clientes, regido por una metodología práctica, procedimientos y herramientas que respaldan la definición de estrategias o acciones conformes a las exigencias del cliente, cambios del entorno y avances de la competencia.

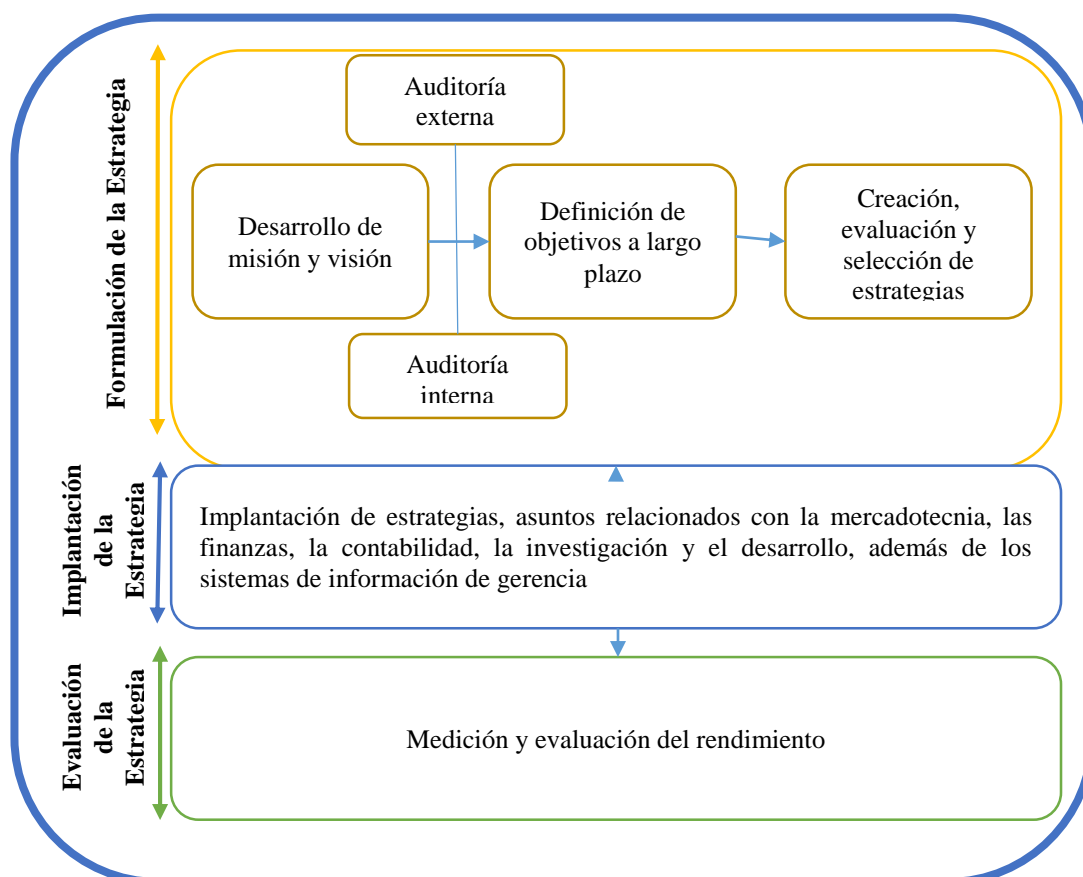
En la actualidad, hay un incremento de la creación de empresas de servicios, las cuales están al pendiente de protegerse según el medio donde se encuentran y asegurar que sus acciones o planes trazados sean capaces de adaptarse a las necesidades de los clientes, proveedores y trabajadores, con la finalidad de generar niveles elevados de productividad y calidad.

Por otra parte, se debe diagnosticar aspectos internos y externos para prevenir escenarios negativos y garantizar el dinamismo en la aplicación de un modelo de gestión y control estratégico. A continuación, se estudian varios modelos de gestión estratégica aplicables a empresas de servicios.

Modelo de Gestión Estratégica de (David, 2003)

Este modelo se divide en tres partes, el cual se presenta en el siguiente esquema.

Esquema 7. Modelo de (David, 2003)



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Una vez resumido el modelo, la explicación es la siguiente.

- 1. Formulación de la estrategia:** dentro de este punto se encuentra la construcción de la misión y visión, definición del FODA y objetivos a largo plazo, descripción de estrategias alternas que maximicen los beneficios e incrementen márgenes de ganancias y selección de estrategias a seguir. Posteriormente a esto, se debe analizar y decidir cuáles negocios son convenientes o no para la empresa, distribuir los recursos equitativamente, examinar si es necesario expandir o diversificar las operaciones a nivel regional o internacional, y validar si es positivo o no

fusionarse con otra compañía de la misma naturaleza. Este eslabón es crucial para el futuro de la empresa pues influye positiva o negativamente en las ventas de servicios, el mercado, los recursos disponibles, y la tecnología que puede requerir, por eso, las estrategias que se construyan deben generar ventajas competitivas a largo plazo.

Se debe tener presente que la estructura y su funcionamiento puede cambiar, debido a la implementación de un modelo de gestión estratégico, pero, debe ser apoyado por la alta dirección y su equipo de trabajo con el fin de optimizar recursos y hacer más eficiente la estructura.

2. **Implantación de la estrategia:** esta fase es clave, porque si no se hace lo que se planifica, se puede fracasar y poner en riesgo la supervivencia de las organizaciones. Por esta razón, es necesario que la dirección estratégica active los esfuerzos y recursos necesarios por medio de los colaboradores, mandos medios y gerencias, con base en las estrategias ya formuladas; a pesar de ello, la disciplina y el compromiso son elementos importantes para generar motivación en el equipo de trabajo, esta característica es considerada como un arte para la alta dirección. Cabe recordar, que una planificación no tiene éxito sin una correcta ejecución impulsada por las gerencias y mandos medios que despliegan los esfuerzos en toda la compañía para alcanzar los objetivos definidos.

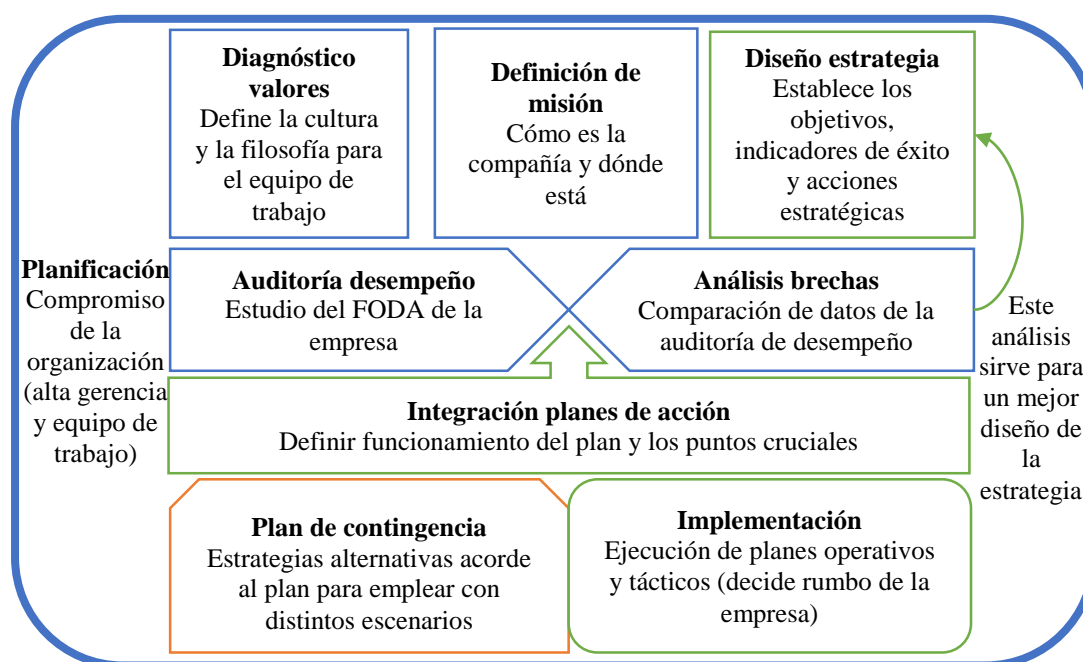
3. **Evaluación de la estrategia:** en esta fase se monitorea los resultados de las estrategias implementadas, con el propósito de establecer acciones de mejora de acuerdo con las situaciones internas o externas, pues cambian de forma permanente y la empresa debe estar atenta para adaptarse al entorno, pero a la vez, continuar alineada estratégicamente bajo una buena comunicación e interacción.

También, es imprescindible validar las variables internas y externas que afectan a las estrategias aplicadas, verificar cómo va el rendimiento y tomar acciones correctivas, ya que no es seguro que el éxito de un momento asegure el de largo plazo, más vale estar abiertos al cambio para poder modificar inmediatamente las estrategias. En conclusión, el modelo de (David, 2003), abarca las directrices estratégicas para gestionar las empresas de servicios de manera clara y dinámica, bajo parámetros de mejora continua de acuerdo con los cambios sociales y económicos, que en ciertas ocasiones se convierte en oportunidades de negocio al adaptar el modelo en marcha con el entorno.

Modelo de Planificación Estratégica Aplicada

El modelo de planificación estratégica aplica demanda la previsión del futuro a través del desarrollo de planes y procedimientos para establecer el plan estratégico de la compañía, se contemplan temas, como: la misión, valores, brechas acciones y demás elementos que coadyuven el alcance de los objetivos predeterminados. Además, el siguiente esquema muestra las fases por las cuales cruza una compañía de acuerdo con (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1993).

Esquema 8. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada



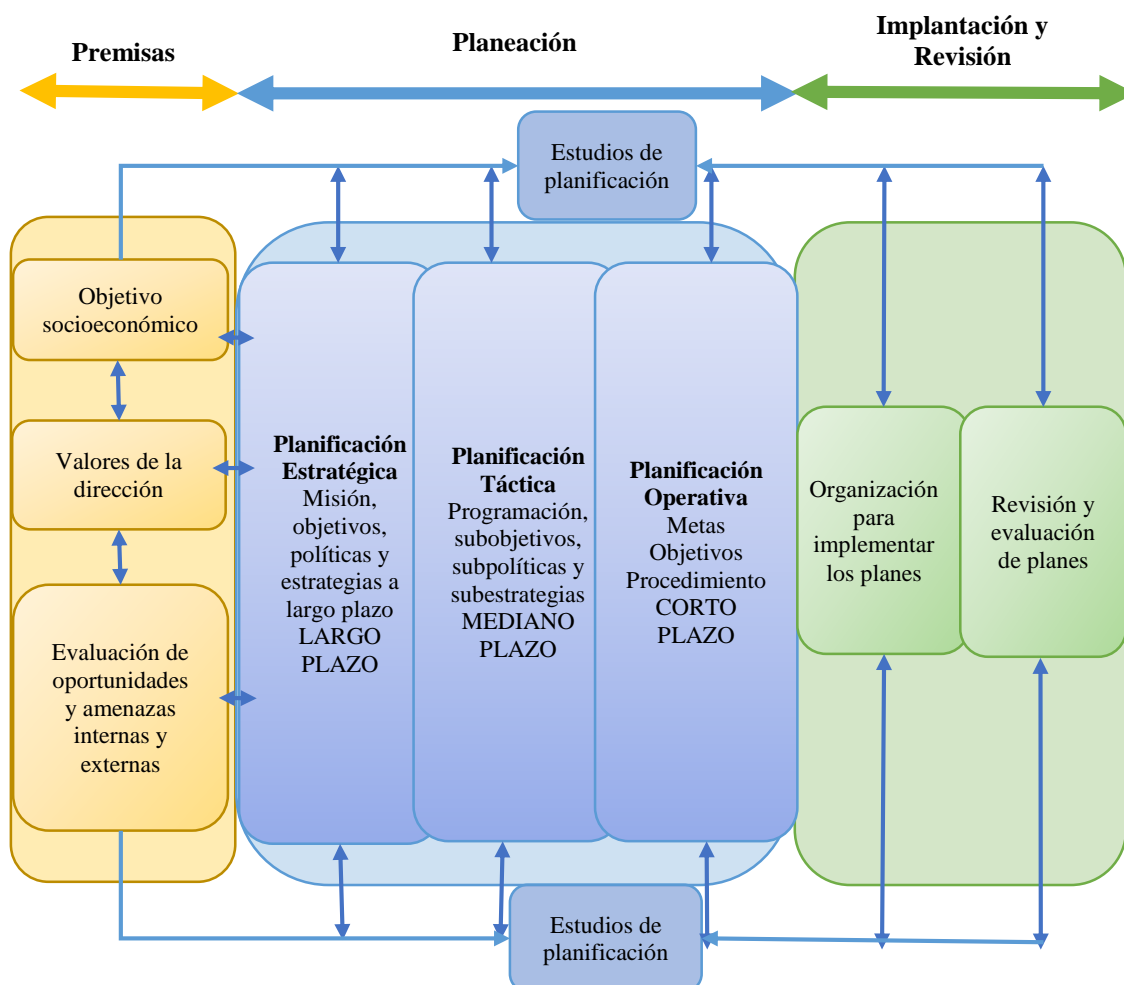
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

De acuerdo con el esquema presentado, la búsqueda de valores actuales y presentes señala uno de los hitos más importantes para iniciar con la construcción del modelo; cuando se elaboran los planes y las estrategias pasa una fase fundamental de auditoría y análisis, las mismas que aseguran la definición correcta de los planes de contingencia, y finalmente, la implementación traza el camino presente y futuro de la empresa de servicios, pues los resultados son con base en su ejecución. Además, no se debe perder de vista el monitoreo, control y seguimiento de los planes y acciones aplicadas con la finalidad de prepararse para los cambios del entorno, esto se convierte en un proceso continuo que previene lo que puede suceder o afectar a su futuro. Por esta razón, enseguida se estudia otro modelo de gestión estratégico como es el enfoque conceptual de planificación estratégica.

Modelo estratégico de (Steiner, 1998)

El modelo es creado en 1996, consolida la estructura y el proceso estratégico que puede tener una empresa de servicios para adaptarlo a los diferentes ambientes y modificar su operación por acciones estratégicas, cuyo modelo hace referencia a la cadena de causa-efecto, y está dividido en 3 partes: premisas, planeación y implantación y revisión (Steiner, 1998).

Esquema 9. Modelo Conceptual de Planificación Estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

En los siguientes literales se explica cada componente del anterior esquema presentado.

1. **Objetivo socioeconómico:** este punto trata la definición de directrices con la sociedad que ayuda a la creación de la misión de la empresa de servicios, con el fin de satisfacer las necesidades relacionadas al giro del negocio.
2. **Valores de la dirección:** son todos los lineamientos de ética, moral y filosofía de la alta gerencia, cuyo impacto en la fase de planificación es trascendental, por eso deben ser adecuadamente establecidos.

3. **Evaluación de oportunidades y amenazas internas-externas:** es necesario que la empresa analice todo lo que le afecte y beneficie, con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades para potencializar los planes y prever riesgos futuros.
4. **Planificación estratégica:** esta planeación a largo plazo define misión, objetivos, políticas y estrategias para el mejor aprovechamiento de los recursos, y por consiguiente para alcanzar la meta trazada.
5. **Planificación táctica:** esta fase de planeación a mediano plazo integra los planes de las áreas para desplegar los recursos con base en lo definido en el punto 4.
6. **Planificación operativa:** los estudios son muy importantes para esta etapa a corto plazo con el fin de ejecutar exitosamente las acciones planificadas.
7. **Implantación y revisión:** se requiere organización para evaluar y retroalimentar los planes ejecutados.

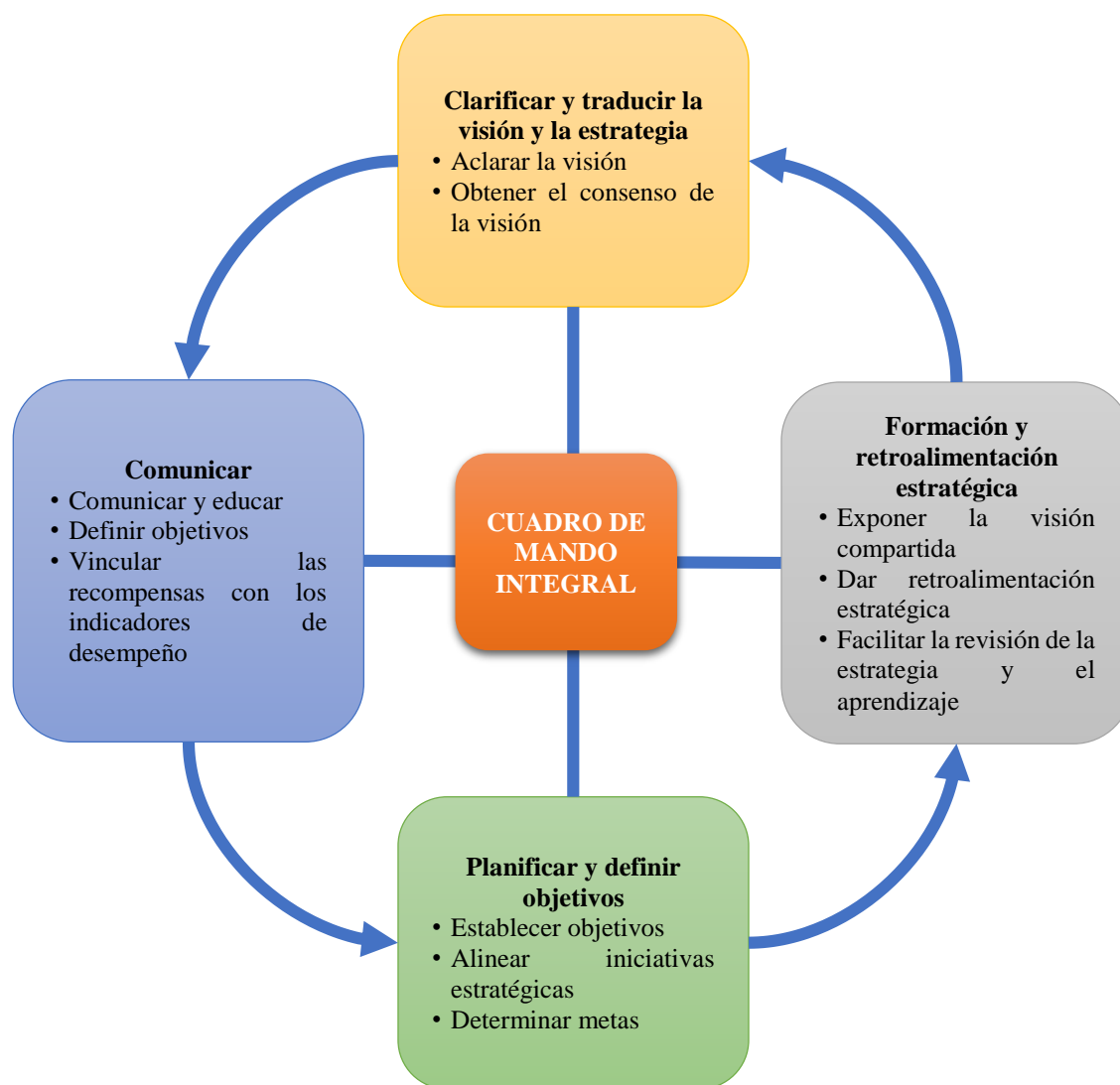
Así como este modelo de gestión se consolida la estructura y el proceso estratégico de una organización, a continuación se desarrolla uno de los principales modelos apoyados del Cuadro de Mando Integral.

Modelo estratégico de Kaplan y Norton

Este modelo nació en 1990 con el enfoque de cómo mejorar los indicadores financieros, y ahora es una gran herramienta a nivel organizacional porque integra la estrategia con las operaciones al alinear recursos y capacidades para generar mayor valor apoyado por las buenas prácticas gerenciales. Se puede decir, que con base en lo mencionado, a través del Cuadro de Mando Integral se puede generar valor hacia el cliente de forma sistemática a largo plazo y administrar los procesos decisorios de gestión (Norton & Kaplan, 1997).

Es así como el siguiente esquema muestra el marco estratégico de gestión para las diferentes empresas.

Esquema 10. El Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción



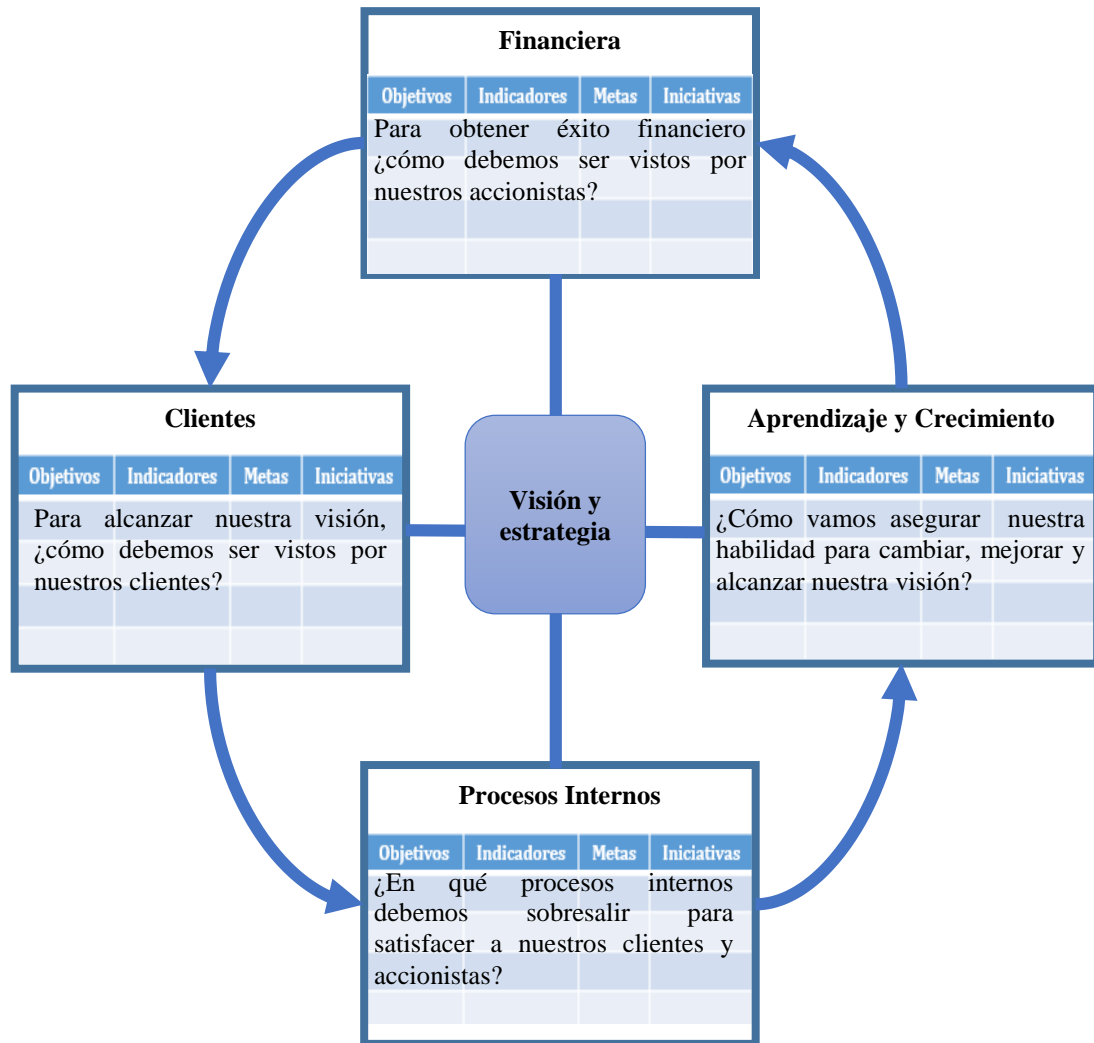
Fuente: elaboración a partir de la literatura revisada.

Según los fundamentos de Kaplan y Norton (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003), se indica que ayuda a dominar la medición eficaz del trabajo y la implementación de la estrategia para alcanzar resultados sostenibles y exitosos en el tiempo frente a la competencia, sobre todo con traducir la estrategia a la gente que apoya en su desarrollo.

Cabe resaltar que no se puede administrar, lo que no se mide y sólo se puede hacer lo que se mide, es decir, si no hay un modelo que tenga un enfoque de medición no se puede investigar lo que afecta o beneficia, y a la vez, no se pueden establecer planes estratégicos de mejora que apoyen al crecimiento y desarrollo de una empresa de servicios.

Para definir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, es principal el apoyo de la alta dirección, ya que asegura un rumbo sostenible frente a la competencia y que conlleva a proponer una visión general acorde al siguiente esquema.

Esquema 11. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

A continuación se explica una a una las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

1. **Financiera:** se enfoca en el valor que se genera para los accionistas, traducido en los ingresos alineados a los objetivos financieros.
2. **Clientes:** esta perspectiva pone en claro el mercado objetivo, que ayuda a generar valor para mejorar la imagen de la empresa, además, una organización puede buscar el liderazgo en productos, relacionamiento con el cliente o la excelencia operativa.

3. **Procesos internos:** es importante conocer los procesos clave que impulsan a una mayor productividad y sobre todo un alto valor, por medio de la innovación y el mejoramiento para satisfacer las necesidades de los clientes. En ciertas ocasiones es preciso crear nuevos procesos que crear mejoras, pues causan mayor ventaja competitiva (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003).
4. **Aprendizaje y Crecimiento:** consolida las 3 perspectivas anteriores y define la estructura (capacidad, tecnología y procedimientos) de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos a través de la ejecución de acciones estratégicas, las cuales se someten a un proceso de retroalimentación para producir mayor valor para los clientes. Es esencial que todo esto se apoye en la experiencia y conocimientos de talento humano, este último es un factor único e irremplazable de la gestión del modelo.

Cabe recalcar que para controlar y monitorear el cumplimiento y desempeño de los indicadores, la base puede ser lo mencionado por (Amaya, 2005) bajo la aplicación de la técnica de semáforos.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral ayuda a traducir la estrategia en un sistema de medición para maximizar las oportunidades y crear valor para el cliente, por medio de la definición de iniciativas desde varios ángulos con prioridad de los factores críticos, puesto que hay elementos que se desean mejorar, como: servicio, rentabilidad, productividad, indicadores, entorno, planes y calidad.

Hasta este punto, se ha podido analizar el proceso que lleva cada modelo y los componentes principales que impulsan a las organizaciones a implementar, estos modelos son para todo tipo de empresas, es decir, son aplicables a empresas de servicios, pero, se debe contemplar un análisis comparativo para identificar el modelo que se debe trabajar en el presente estudio.

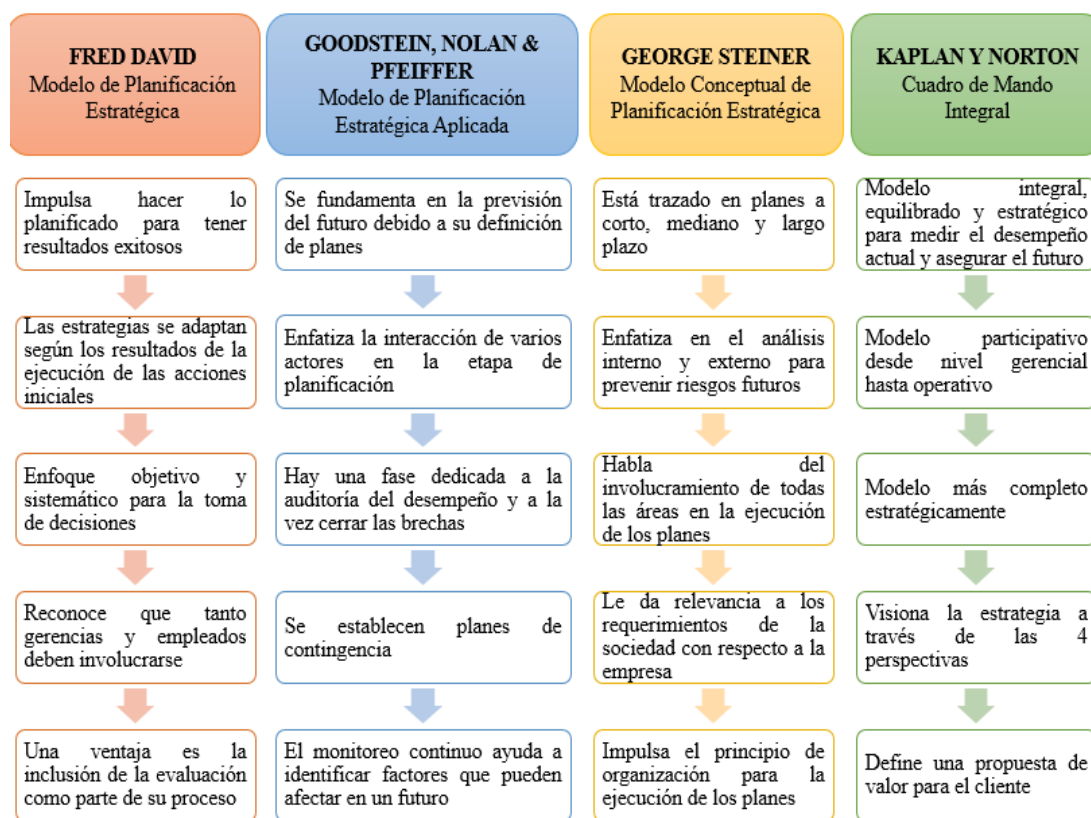
Análisis de modelos de gestión estratégica para empresas de servicios

De acuerdo con los modelos de gestión estratégica enunciados en párrafos anteriores, se puede analizar beneficios, diferencias e indicadores.

a. Beneficios de los modelos de gestión estratégica para empresas de servicios

En primera instancia se analizarán los beneficios de los diferentes modelos:

Esquema 12. Beneficios de los modelos de gestión estratégica para empresas de servicios



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Es primordial indicar que todos los modelos son estratégicamente buenos, sin embargo, de acuerdo con el presente estudio se busca un modelo integral que mire desde varios ángulos la gestión de una empresa de servicios y proporcione valor hacia el cliente, para asegurar de cierto modo las acciones o iniciativas que se pueden generar hoy y a largo plazo, por esa razón, el modelo que se adapta según los beneficios es el Cuadro de Mando Integral.

No obstante, en el siguiente literal se revisa las diferencias entre modelos

b. Diferencias de los modelos de gestión estratégica para empresas de servicios

Por otra parte, es esencial conocer cuáles son las diferencias entre los modelos expuestos, bajo 4 premisas, cuál es el enfoque o centro objetivo, cómo participa el talento humano lo más importante en este proceso, cuál es la parte principal de la gestión estratégica, y como se asegura a través de la evaluación los planes implantado y sus resultados.

Esquema 13. Diferencias entre modelos de gestión estratégica para empresas de servicios



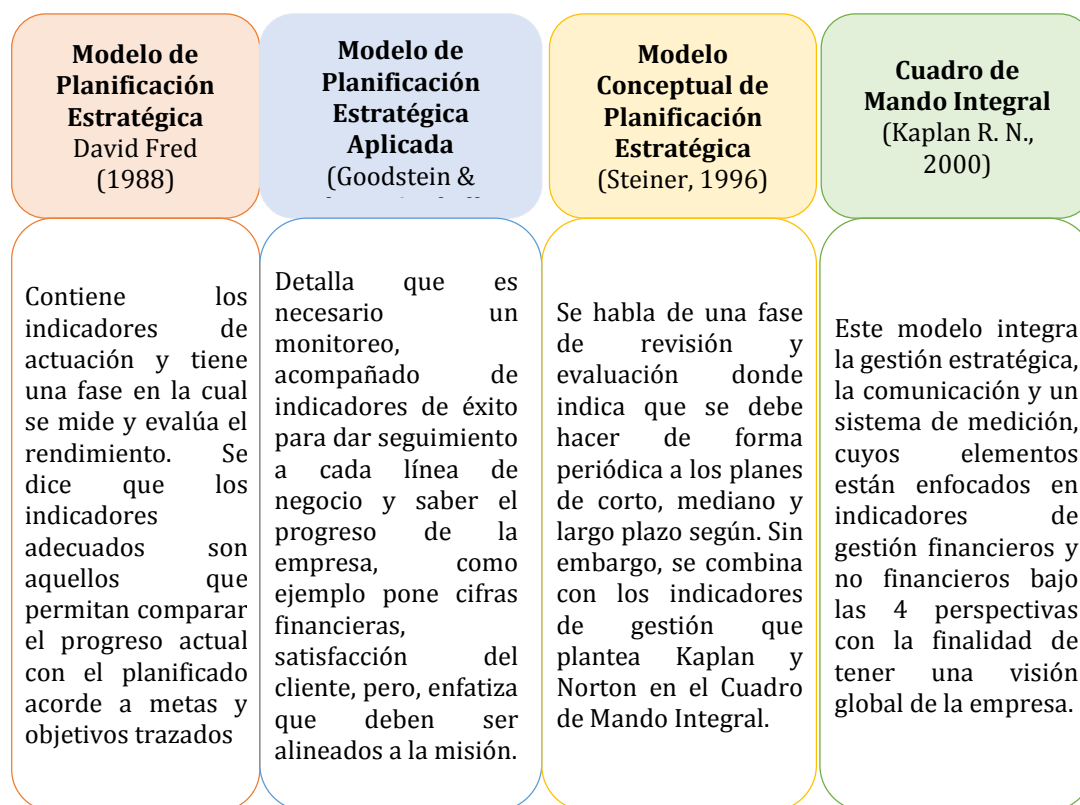
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Acorde al esquema presentado el modelo que más se adapta al presente estudio es el Cuadro de Mando Integral, pues permite plasmar la gestión estratégica de una empresa de servicios en términos de medición para controlar los indicadores de eficiencia y eficacia de la operación, pero, sin perder el involucramiento de gerencias, mandos medios y equipos de trabajo que conlleven a una implementación exitosa.

c. Indicadores de los modelos

Cada modelo tiene su filosofía o su enfoque, sin embargo, para que una empresa de servicios haga más eficientes sus operaciones y equipo humano, se requiere de indicadores que tengan la capacidad de medir no sólo un ámbito sino, mirar desde varias perspectivas qué sucede y qué acciones se pueden implantar para prevenir el futuro, y sobre todo alcanzar resultados de excelencia. Por esta razón, a continuación se muestra un breve resumen de lo que mencionan en cada modelo sobre los indicadores.

Esquema 14. Análisis de indicadores de gestión estratégica para empresas de servicios



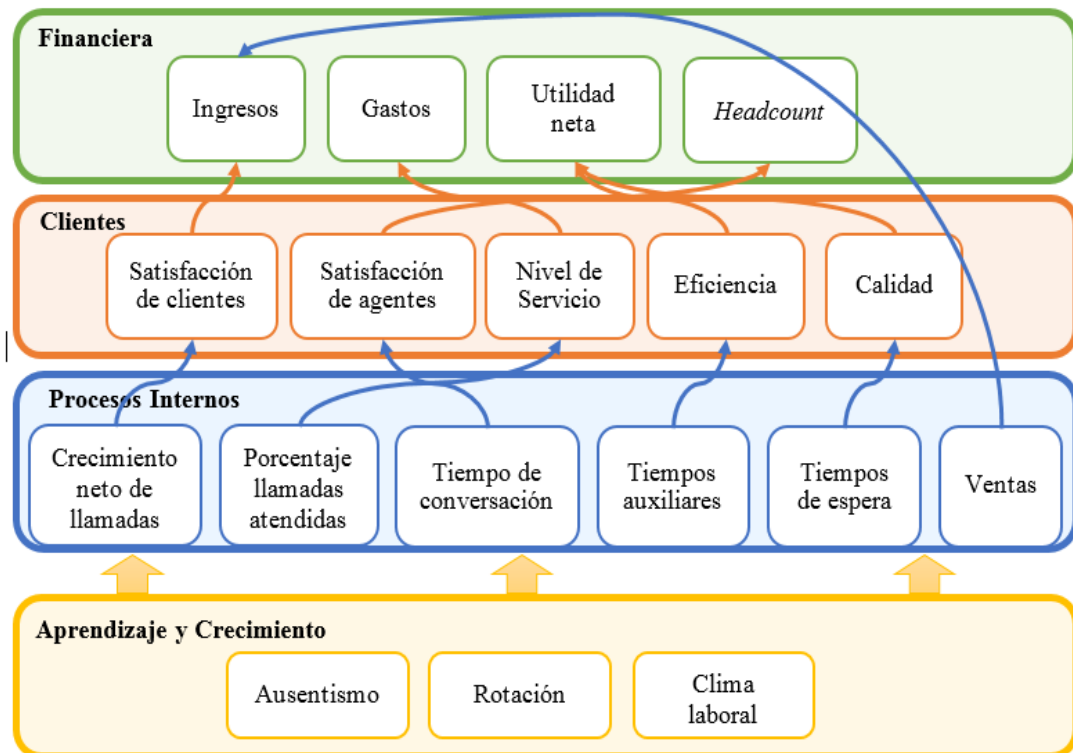
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

De acuerdo con este esquema, se puede concluir que en los 3 primeros modelos hacen referencia a indicadores en general, pero no tienen estructurado un sistema que permita analizar claramente la situación actual de la empresa y a la vez ser una herramienta estratégica para gestionar los cambios en las acciones planteadas inicialmente. Por este motivo, el Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más valiosas que a nivel de una empresa de servicios puede agregar mayor valor hacia el cliente, ya que tiene indicadores bajo 4 perspectivas (Kaplan & Norton, 2008).

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que se puede aplicar en una empresa de servicios, específicamente en un Centro de Contactos, objeto de análisis en el presente trabajo, según el artículo "Tablero de Control, o cómo conducir la estrategia" de la Revista ContactCenters (Falcioni, 2013), donde se destaca que la construcción del Cuadro de Mando Integral se hace a partir de la estrategia y es un termómetro de lo que sucede actualmente, pero, depende del tipo de operaciones para alinear a la misión.

Adicionalmente, cabe mencionar que no hay un modelo metodológico que se aplique directamente sin hacer cambios, pues cada empresa de servicios es diferente, depende de varios escenarios, factores y el equipo humano con el que cuenta es distinto. Sin embargo, la teoría de los modelos ayuda a identificar las mejores características para adaptarlos.

Esquema 15. Mapa estratégico para una empresa de servicios - Centro de Llamadas.



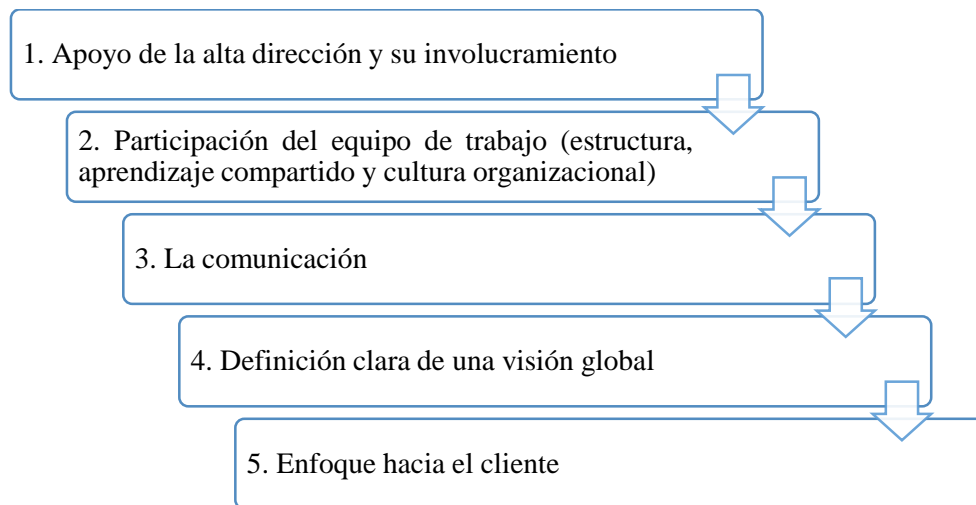
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Después de revisar el mapa estratégico basado en la teoría de un Cuadro de Mando Integral, por consiguiente, se analizan las variables que intervienen en la aplicación del modelo de gestión estratégico.

3.3. Análisis de variables que influyen en el éxito de aplicación de un modelo de gestión estratégica para empresas de servicios

En este punto, se analizan detenidamente los factores que influyen en el éxito de la aplicación de un modelo de gestión estratégico, ya que es indispensable saber qué temas debe poner más atención la empresa de servicios para asegurar su implementación junto con el equipo que cuenta y las condiciones que la rodean.

Esquema 16. Variables que influyen en el éxito de aplicar un modelo de gestión estratégico para una empresa de servicios



Fuente: elaboración propia

A continuación se expone cada una de las variables según el anterior esquema.

1. El apoyo de la alta dirección y su involucramiento: en cada uno de los modelos examinados se enfatiza el apoyo primordial por parte de la alta dirección, por eso se prioriza la necesidad del cambio al equipo para que sea evidente lo que se debe hacer, es así como refiere (Kaplan, Norton, Ganzinelli, & Gispert, 2000), además, que es importante tener un buen balance entre estabilidad y cambio, por otra parte, es necesario apoyarse de la excelencia operativa para la formulación, implantación y medición de las estrategias.

Otro aspecto trascendente es que si el líder no sabe cuál es el rumbo que debe seguir la empresa junto con sus miembros y los cambios que se deben aplicar durante la marcha, el éxito del modelo puede depender de la suerte a más de no tener una ejecución consistente, a esto se refiere (Kaplan & Norton, 2008). Por estas razones, (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008) manifiesta que la alta dirección es quién debe fijar el rumbo a seguir a través de la determinación de la misión, visión, objetivos, los planes junto con su equipo de trabajo, pues es la orientación hacia dónde ir, qué hacer y cómo estar preparados para afrontar a la competencia y las condiciones del entorno interno y externo. La responsabilidad no es sólo de la alta dirección, por eso se analiza el siguiente componente.

2. La participación del equipo de trabajo (estructura, aprendizaje compartido y cultura organizacional): es interesante recalcar que uno de los factores clave es el equipo de trabajo con el que cuenta la empresa de servicios, pues al momento de involucrarles en las decisiones, procesos, objetivos y planes, se reduce el nivel de resistencia al cambio y se incrementa al mismo tiempo el nivel de satisfacción, pues se sienten valorados, mejora su desempeño y su eficiencia (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003).

Todos estos componentes benefician totalmente la implementación del modelo de gestión estratégico, ya que a la vez se genera un punto de consenso y garantiza el éxito al estar totalmente vinculados con los objetivos que se persigue desde la alta dirección, por tanto, (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003) coincide con (Varo, 1994), pues de este modo se compromete a la gente ser parte de la solución del problema y el planteamiento de iniciativas estratégicas.

Adicionalmente, es positivo ver que las personas adquieren mayor responsabilidad sobre tareas y decisiones como parte del proceso de implementación, lo cual ayuda a la evolución de jerarquías y su gestión (Plaza, 2003). En cuanto a la estructura que está relacionada con las jerarquías es inherente señalar que el líder del proyecto, alta dirección o gerencia es quién defina los roles, responsabilidades, funciones, alcances, y demás instrumentos que se requiera para afianzar la ejecución del modelo de gestión estratégico para la consecución de los procesos (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008).

Con respecto al aprendizaje compartido, (Novel, 2010) menciona sobre un diagnóstico de teoría apreciativa ante un cambio, donde la empresa es un libro abierto ya que el equipo humano es quien lo escribe de acuerdo con sus fortalezas, habilidades y construcción de acciones estratégicas que dependen del enfoque que se lo mire, pues en ocasiones las mejores ideas están en la gente, quienes están en contacto con los clientes y el entorno que le rodea a la empresa.

Si una empresa no posee un aprendizaje compartido en cuanto al desarrollo de la estrategia, a veces puede fallar por no tener todos los insumos importantes para implementar un modelo o realizar cambios en el curso del mismo. La cita de (Ocaña, 2006) indica que “las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional”, ya que si las estrategias son definidas sin haber reunido la información y la

participación del equipo es un esfuerzo en vano que impide la fluidez del modelo y el cambio a nivel empresarial.

Referente a la cultura organizacional, (Novel, 2010) menciona que es el conjunto de creencias, valores, normas, comportamientos, actitudes, pensamientos y sentimientos, los cuales ingresan y se adaptan en un proceso de formación y cambios constantes acorde a las necesidades del modelo de gestión estratégica pero sin dejar de lado el aprendizaje compartido. Además, (Novel, 2010) coincide con (Ocaña, 2006) que los valores nacen de la cultura y la visión es el elemento que debe dar un marco de referencia a los integrantes de la empresa y a la vez debe ser incorporada dentro de la cultura, pues con base en ella se modifican los modelos y estrategias con la finalidad de crear servicios que favorezcan el presente y futuro de las organizaciones. Nunca se debe llegar a la cultura hiperactiva, es decir, no pensar en lo que se hace, y ser mecánicos en hacer por cumplir.

3. La comunicación: este factor es uno de los más trascendentales a nivel de la implementación de un modelo de gestión estratégico porque muy aparte de que ayuda a mejorar la eficiencia o la medición del desempeño, el Cuadro de Mando Integral es considerado una herramienta de comunicación a todo nivel, alta gerencia, mandos medios y para todos los colaboradores ya que convierte las aspiraciones, ideas, estrategias y planes en un marco objetivo. También, el conocimiento que está en la gente, se puede emplear como fuente valiosa de información de las operaciones y del entorno (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003), así como la gestión de la productividad de la gente es el reto más alto del siglo XXI (Drucker, 1999).

Cabe recordar, que la comunicación debe ser como un proceso formal que permita alinear a las personas con respecto a los objetivos estratégicos, para asegurar su comprensión y su involucramiento en cada departamento para una eficaz implantación del modelo (Kaplan & Norton, 2008). Por último, la comunicación debe ser el elemento más importante debido al gerenciamiento de modelo de gestión estratégico y la motivación que causa en el equipo (David, 2003).

4. La definición clara de una visión global: cuando se desea implementar un modelo, la brújula es definir la visión (Kaplan & Norton, 2008), es decir, qué se desea alcanzar, hacia dónde ir, qué resultados se aspira, y cuáles son los patrones a seguir para la determinación de acciones estratégicas, por más buen equipo y tecnología que se tenga, si no hay una proyección es como ir contra la competencia vendado los ojos. Todo esto ayuda a definir los objetivos en cuanto a

servicio, ventas, cobranzas, marca, productos, empresa u otras variables que pueden incidir en la definición del modelo o en los cambios durante su marcha, además, que la visión debe convertirse como en una cascada (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003), pues debe ir a todos los niveles de la organización con el fin de lograr el compromiso consciente y sostenido en el tiempo a través de las 4 perspectivas, por ejemplo en el caso del Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, se revela que la visión debe ser amplia y capaz de ser flexible a largo plazo acorde a la situación que la empresa de servicios curse, a más de ello debe ser retadora, clara e inspiradora (Ocaña, 2006), por esto, se convierte en dos palabras: visión compartida, que debe ser capaz de crear un vínculo entre las personas para proporcionar energía y despertar el compromiso del equipo (Senge, 2005). Esta visión debe estar muy ligada al resto de factores mencionados puesto que fusionados permiten el éxito de la implementación del modelo de gestión estratégico para el empresa de servicios.

5. Enfoque hacia el cliente: este quinto factor es uno de los más importantes, porque es para el cliente, a quien le debemos la creación de teorías, metodologías y demás modelos. Lo más complicado es tener una propuesta de mayor valor que genere excelencia operativa, liderazgo de producto y relacionamiento con el cliente debido a los requerimientos o expectativas exclusivas que puede tener (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003); por eso es uno de los participantes activos del triángulo estratégico (Ocaña, 2006), puesto que se pueden lograr ventajas competitivas al momento de crear valor.

Aunque también es esencial tener clara cuál es la promesa hacia el cliente, la oferta para eso transmitir a la organización la alineación de los objetivos deseados, por esto, es vital construir un modelo de gestión que conlleve a una adaptación según requisitos del cliente, a pesar de que a medida que pasa el tiempo es más difícil satisfacer sus necesidades (Plaza, 2003). Aquí juega un papel muy interesante la creatividad objetiva que proviene de todo lo que puede aportar la alta gerencia, el equipo humano, el entorno y las experiencias anteriores.

De acuerdo con las variables analizadas, se puede concluir que el éxito de un modelo de gestión estratégico para una empresa de servicios, depende de una fusión de elementos teóricos, prácticos y sobre todo de acuerdo con la realidad actual de la empresa en cuestión, aquí es donde se combina

la gestión operativa, estratégica y de conocimiento que conduce a una formulación, implementación y evaluación adecuada.

3.4. Estado del Arte

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, más conocido como externalización de los mismos, los cuales se han incrementado para realizar mejoras en los márgenes de ganancias, 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 como textil, automotriz, financiera, tecnológica, electrónica, vestimenta y otras más, dan un giro total al modelo de negocio debido a un alto impulso del servicio que requiere el cliente apoyado por mano de obra calificada, tendencias tecnológicas, innovación, asociatividad y el apoyo legal del sector; es por esto que hay servicios que son exportados hacia otros países tanto a nivel europeo como latinoamericano (Durán, 2015). Es esencial analizar que el comportamiento de los Centros de Llamadas en estas localidades evoluciona al pasar los años, pues actualmente se tiene la omnicanalidad, cuyo significado es la comunicación por varios medios, y el desarrollo de nuevas estrategias para fidelizar a los clientes.

En Ecuador el sector industrial normalmente ha liderado la economía del país por tener una alta participación en el Producto Interno Bruto, por otra parte, 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 con fuerza el comportamiento de sus indicadores a nivel nacional. Sin embargo, la industria de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) impacta positivamente sobre el resto de sectores de la economía al integrar procesos de conocimiento, procesos de *software* y procesos de negocios,

puesto que se convierte en un gran generador de empleo, aproximadamente 73 puestos por cada millón de dólares.

Además, según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, se proyecta de forma estimada que Ecuador exportaría el 40% de sus servicios en este período. Por esta razón, es necesario acelerar el crecimiento del sector de Centro de Llamadas (cobranzas, ventas, informativos, publicidad, entre otros) bajo un Modelo de Gestión Comercial Estratégico que incremente la productividad, reduzca costos, mejore la relación con los clientes y promueva el mejoramiento del talento humano y el emprendimiento (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014).

Según el informe Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para el desarrollo del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2014), es necesario incorporar “el uso, desarrollo, y la apropiación de las TIC en el país contribuyéndose al desarrollo y construcción de la Sociedad de la Información”, por tanto, es indispensable el establecimiento de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico que permita orientar efectivamente a los Centros de Llamadas con respecto a procesos estratégicos, talento humano calificado e indicadores claves de gestión.

La dirección estratégica es “el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo” (Harrison & Caron, 2009), lo cual conlleva al estudio del entorno, definición de la estrategia, implementación y sistemas de seguimiento y control. Para aplicar estos elementos, es fundamental la intervención y compromiso desde la alta dirección para alcanzar resultados eficientes y mejorar la relación con el cliente. Este último factor permite mejorar los ingresos y las utilidades de la compañía, por medio de la cadena de valor organizacional y el verdadero conocimiento del cliente con respecto a sus comportamientos, deseos y necesidades que deben ser atendidas para cultivar su fidelización (Collier & Evans, 2009).

La dirección estratégica se convierte en un estilo de gestión que integra al sistema administrativo la estructura organizacional 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 debe delimitar la visión, objetivos y estrategias para crear valor en las unidades de negocio y equilibrar los indicadores desde varias 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); cuyos puntos combinados con las ventas construyen un modelo de gestión estratégico, visto desde la venta es importante en el ámbito comercial pues garantiza decisiones futuras generadoras de una metodología gerencial que asegura la eficiencia operacional, satisfacción, calidad percibida por el cliente, logro de objetivos comerciales y desarrollo del talento humano (Fleitman, 2007).

En tal sentido, los Centros de Llamadas generan conocimientos de forma permanente, cuyo factor es preponderante al capitalizar el talento humano y apoyar de forma estratégica a los objetivos empresariales (Santillán de la Peña, 2010). 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.

4. Metodología

La investigación se enfoca en uno de los Centros de Llamadas de Ambato especialmente en Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito de identificar las debilidades que deben ser corregidas con el modelo que se propone en el presente trabajo. Además, se pretende analizar los procesos, metodologías e indicadores para establecer mejoras a partir de la propuesta y validación del modelo; todo esto con el empleo de técnicas, como: encuestas, entrevistas y observación.

Los enfoques que se utilizan son el análisis cualitativo y cuantitativo, los cuales permiten profundizar en la percepción que el cliente tiene con respecto a los servicios que reciben actualmente y a la relación con los colaboradores. En el siguiente punto se describe el método que se aplica en el presente trabajo.

4.1. Método aplicado

Se realiza un análisis en campo por observación y documentación, con el fin de conocer la situación actual del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., y se investiga procesos, herramientas, indicadores y demás información relevante para el presente estudio. También, se utiliza el método análisis-síntesis para establecer la realidad de la empresa en mención y se aplican encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes que compraron los productos o adquirieron un servicio.

Por otra parte, se aplican 337 encuestas de una población de 2760 clientes activos (personas que compraron en el 2015) pertenecientes a todos los canales de venta, lo cual es sujeto al siguiente cálculo de la muestra.

Esquema 17. Población y muestra

Fórmula:	$n = \frac{z^2 pq N}{Ne^2 + z^2 pq}$	1															
Componentes:	<table><tr><td>N</td><td>=</td><td>2760</td></tr><tr><td>p</td><td>=</td><td>0.5</td></tr><tr><td>q</td><td>=</td><td>0.5</td></tr><tr><td>z</td><td>=</td><td>1.96</td></tr><tr><td>e</td><td>=</td><td>0.05</td></tr></table>	N	=	2760	p	=	0.5	q	=	0.5	z	=	1.96	e	=	0.05	2
N	=	2760															
p	=	0.5															
q	=	0.5															
z	=	1.96															
e	=	0.05															
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

Aparte de las encuestas, también se aplican entrevistas para detectar oportunidades de mejora y con eso posteriormente desarrollar el Modelo de Gestión Comercial Estratégico sugerido. Las personas a quienes se entrevistan son las cuatro supervisoras del área y a Sergio Rodsevich Consultores.

Es relevante describir la situación actual del Centro de Llamadas referente a su estructura, funcionamiento integral, satisfacción de los clientes y factores esenciales ligados con el modelo que se desea desarrollar, por consiguiente, se detalla el diagnóstico actual del Centro de Llamadas como elemento importante para el presente trabajo.

4.2. Caracterización del Centro de Llamadas

Generalidades

A nivel nacional la empresa Plasticaucho Industrial S.A., es líder en el mercado de calzado, pues tiene el 70% de mercado con la mayoría de sus líneas de productos, y actualmente exporta a diversos países de Latinoamérica. Además, la estructura que mantiene es compleja, pues cuenta con aproximadamente 1900 colaboradores, quienes pertenecen a varias áreas al servicio del cliente y trabajan de forma permanente en proyectos, como: la creación o modificación de productos, optimización y mejora de procesos, desarrollo de la cadena logística, mejora de estrategias de ventas, y control de presupuestos. A continuación se presentan datos generales pero importantes para la compañía como punto inicial de la investigación.

Esquema 18. Datos importantes de Plasticaucho Industrial S.A.



Reseña de la empresa

1930: Don José Filomentor Cuesta Tapia impulsa la fabricación de calzado de caucho, y en 1938 se registra la marca VENUS.

1965: Plasticaucho Industrial es constituida e inicia la evolución tecnológica de maquinaria y procesos.

1992: se crea la Fundación Cuesta Holguín para colaboración social.

1999: se inicia las empresas en Perú y en Colombia.

Actualidad: los procesos, personas, maquinaria y tecnología en proceso constante de innovación.



Misión y Visión de la empresa

•**Misión:** Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

•**Visión:** Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

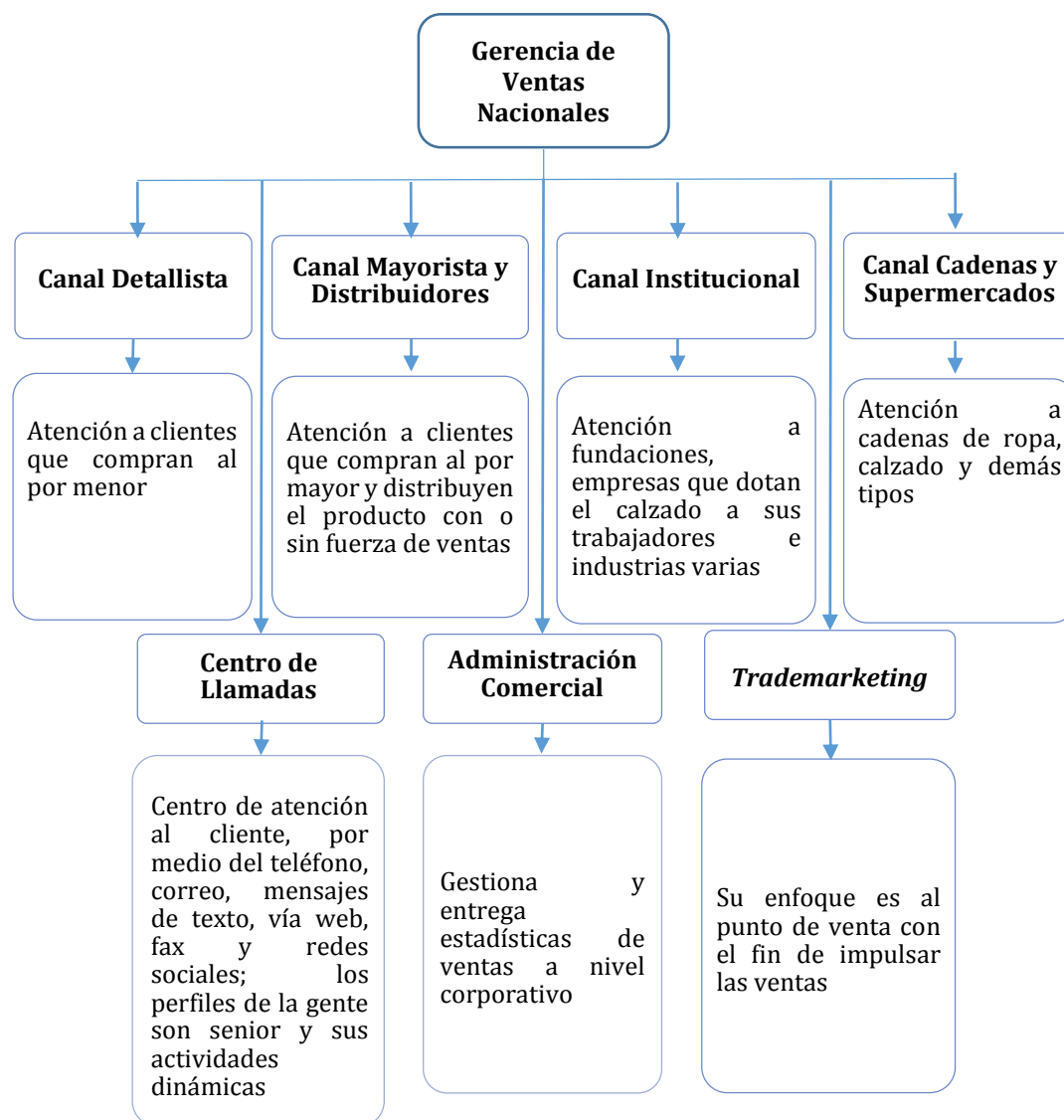


Productos

- Línea de lona
- Línea Escolar
- Línea Relax
- Línea Plástico
- Industrias Diversas (moquetas, fomix e insumos de calzado)
- Al pasar los años se ha ido innovando en colores, hormas y detalles con base en estudios de mercado y alineados a la planificación estratégica de la compañía.

Desde el 2008 las operaciones del Centro de Llamadas se centralizan en Ambato con 4 personas e inicia la venta telefónica de calzado, de este modo, da un salto importante al continuar con la implementación de nuevos proyectos que han agregado valor al cliente. Cabe mencionar que la venta telefónica en sus inicios fue considerada un paradigma en la empresa, porque tenían el criterio que de forma obligatoria se debería visitar al cliente. Sin embargo, el Centro de Llamadas actualmente se considera otra vía de llegada hacia el cliente con el fin de ampliar la gestión comercial y de servicio. Por esta razón, a continuación se esquematiza la estructura del departamento de ventas.

Esquema 19. Estructura de Ventas Nacionales Ecuador



Fuente: elaboración propia

Después de revisar la estructura del área de Ventas, es necesario que a continuación, se enlisten las áreas por investigar en el Centro de Llamadas para identificar su situación actual y sus mejoras.

Esquema 20. Áreas para investigar en el Centro de Llamadas

Estructura	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama• Orientación estratégica• Equipos y herramientas• Desempeño
Administración del tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Actividades• Tiempos
Administración general	<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva financiera• Perspectiva de clientes• Perspectiva de procesos internos• Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Mejoras	<ul style="list-style-type: none">• Plan de trabajo

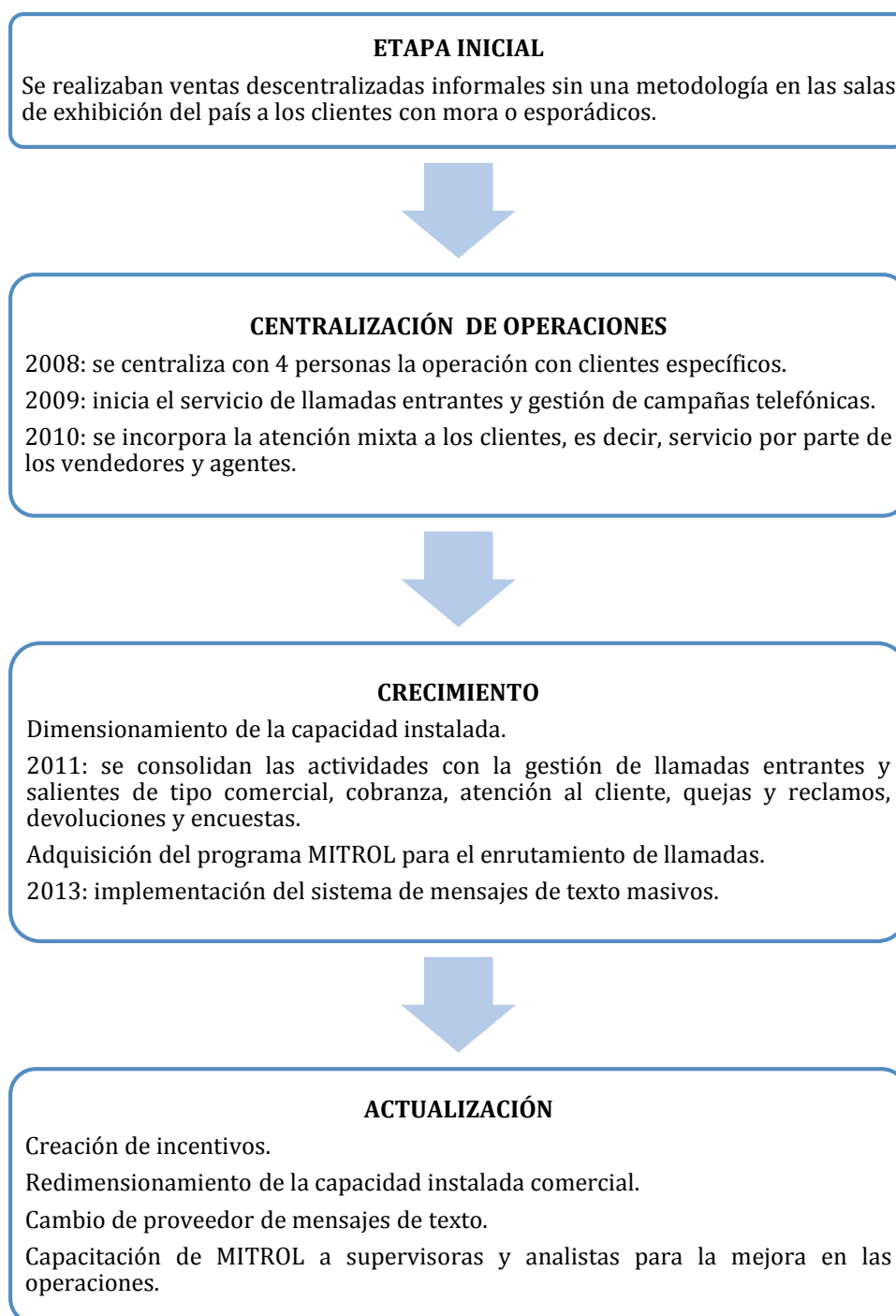
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con este esquema, se desea explicar a continuación las áreas de estudio, ya que con eso se obtiene un conocimiento real de cómo está actualmente el Centro de Llamadas, cómo se ha desarrollado y qué proyecciones tiene.

Análisis de la estructura y administración de la capacidad instalada del Centro de Llamadas

Se inicia el conocimiento por la evolución que ha tenido el Centro de Llamadas a través de los años para tener una imagen clara de sus avances.

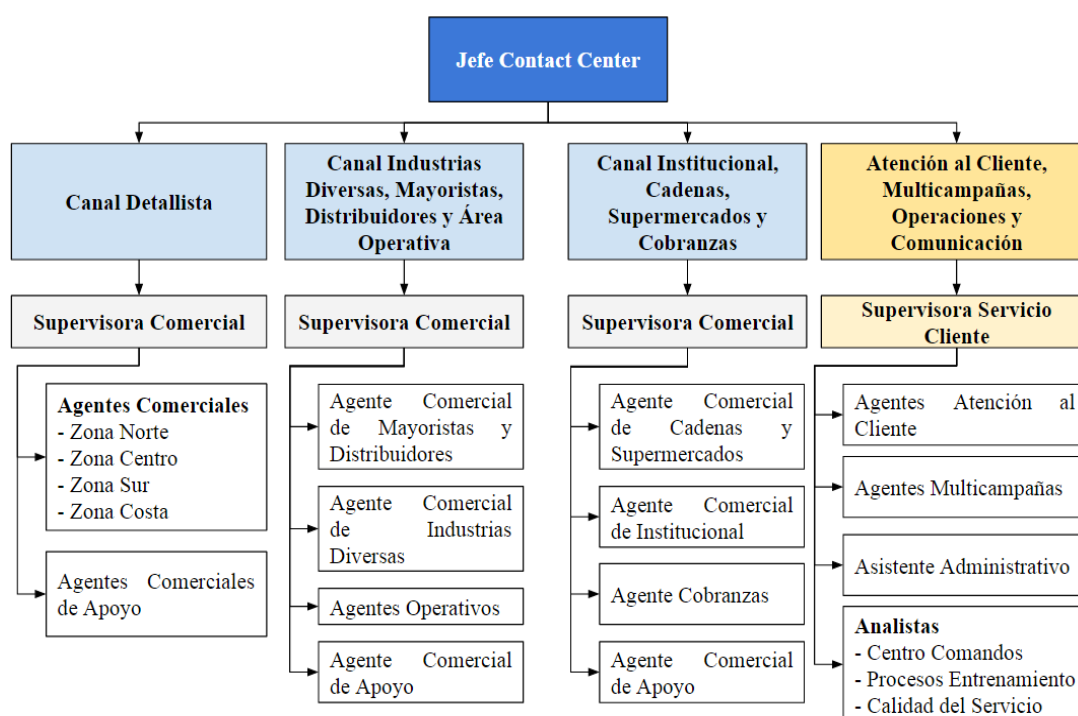
Esquema 21. Evolución del Centro de Llamadas



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con este esquema, el Centro de Llamadas ha evolucionado tanto en actividades como en estructura, es por esto que a continuación se presenta el organigrama alineado a la división de canales de ventas.

Esquema 22. Estructura del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



Fuente: elaboración propia

Este organigrama es la representación del equipo de 32 personas que gestionan actividades comerciales y de servicio al cliente, cuyo grupo de colaboradores se ha renovado año tras año, con un nivel de rotación del 4% en promedio anual. Como parte del proceso de mejora, cada agente tiene seis retroalimentaciones por supervisora al año y la empresa cuenta con un proceso de evaluación del desempeño anual. Asimismo, cuentan con retroalimentaciones inmediatas cuando surge algún caso, ya que las supervisoras dan soporte de forma diaria en las consultas e información que deben enviar a un cliente. El 20% de trabajadores se encuentran en un *ranking* de desempeño alto, el 65% en sólido y el 15% en necesita mejorar, todos tienen levantado un plan de desarrollo con el fin de ajustarse al perfil del puesto.

De acuerdo con la estructura que mantiene el Centro de Llamadas y los servicios que proporciona, éste se enfoca en gestionar estratégicamente el relacionamiento con los clientes apoyado de varios programas digitales como:

Mitrol:

Es un sistema que permite administrar el flujo de llamadas, extraer los tiempos de los estados de gestión, evaluar las llamadas, subir los archivos con el listado de clientes a llamar, monitorear las llamadas en audio y video mientras ejecutan sus actividades telefónicas o administrativas.

SAP (Sistemas, aplicaciones y procesos)

Es un sistema empresarial, pero el uso de ventas es el ingreso de pedidos, validación de inventario de productos, visualización de información del cliente, verificación del estado de cartera y revisión del estado de los pedidos.

Sistema de ventas

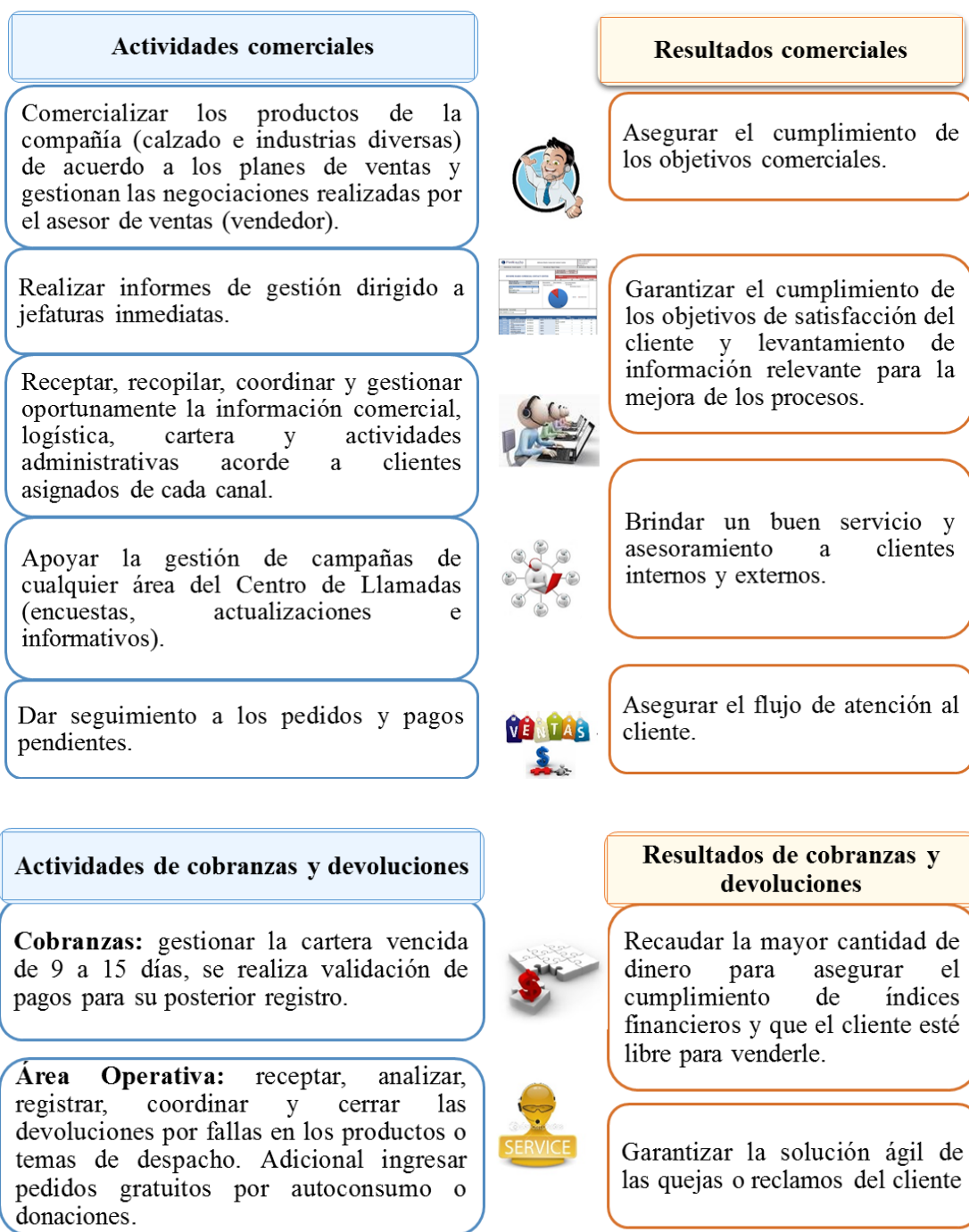
Es un sistema complementario de SAP, funciona fuera de red y sirve para tomar pedidos de forma ágil.

Con respecto al aspecto tecnológico, cada persona tiene un computador, diadema y sus respectivos usuarios. Además, disponen de herramientas como catálogo de productos, fichas descriptivas, mapas mentales que contienen cómo atender telefónicamente o por otros medios de comunicación, presentaciones de los productos y las hojas de información general de la compañía necesarias para solventar las necesidades de los clientes.

Para tener un mejor entendimiento, es importante señalar que el objetivo del Centro de Llamadas es comercializar calzado y productos de industrias diversas, gestionar cartera, realizar campañas informativas y encuestar a los clientes para analizar su satisfacción, coordinar temas logísticos-comerciales y actividades administrativas; todo esto para solventar los requerimientos de los clientes en términos de agilidad, eficiencia e innovación.

De acuerdo con el objetivo del Centro de Llamadas, a continuación se enlistan las principales actividades que deben gestionar los agentes comerciales, por esta razón, el propósito general es asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales bajo términos de productividad y calidad.

Esquema 23. Actividades del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



Fuente: elaboración propia

En el Esquema 21, se puede evidenciar que el Centro de Llamadas está alineado a la estructura de ventas nacionales por canales y las personas que lo integran son agentes especializados para la venta, cobranza y atención al cliente.

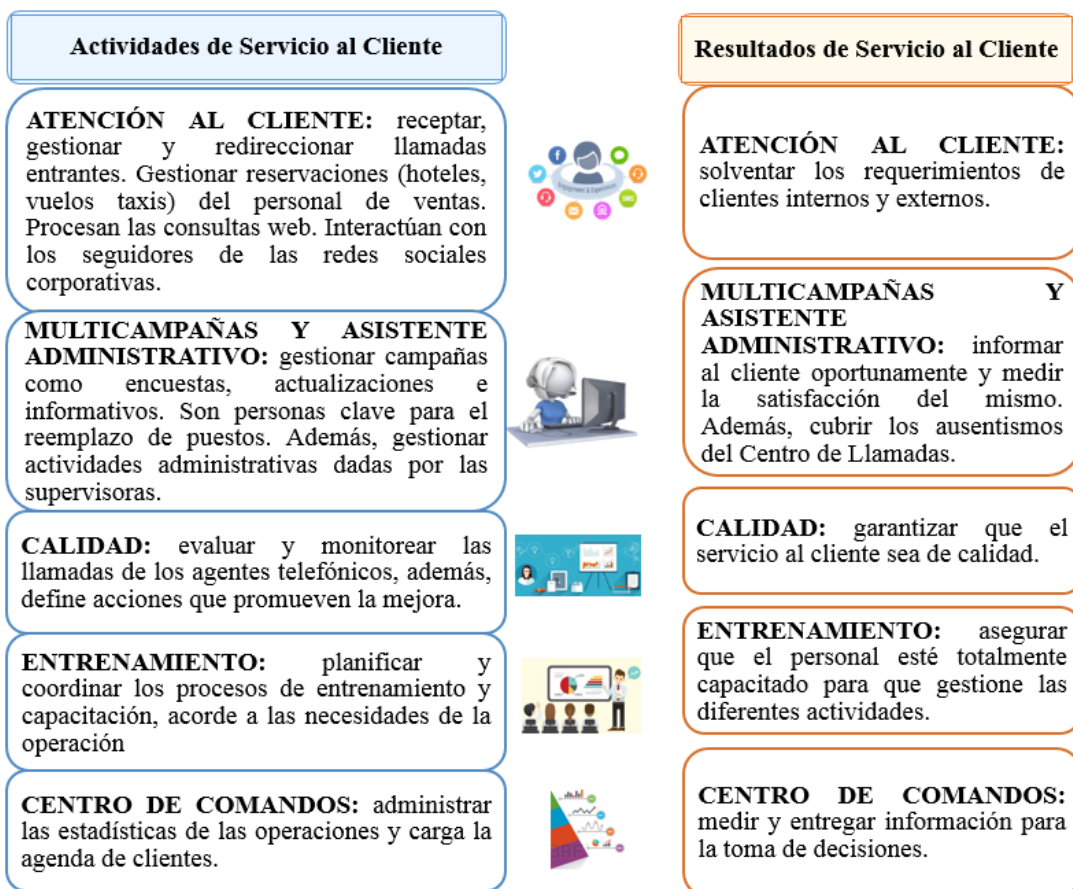
Adicionalmente, según el Esquema 21 y 22, el Canal Detallista que cuenta con un equipo de nueve personas incluida la supervisora, el cual gestiona un mayor número de llamadas, ya que la cantidad de clientes en función al total de la compañía es del 66%, y por tanto, es el canal con mayor volumen de ventas que tiene catorce vendedores en campo. Por otra parte, el Canal Mayoristas y Distribuidores tiene un gran potencial debido al volumen que adquiere cada cliente, cuenta con cuatro vendedores en campo.

En el caso de los canales Institucional, Cadenas y Supermercados, tienen un enfoque de negociación, pues no son ventas comunes en locales pequeños sino con instituciones privadas bajo condiciones especiales comerciales, logísticas y de cartera. Por esta razón, los agentes telefónicos realizan actividades administrativas como: seguimiento de pedidos, cobros entregas y demás requerimientos del cliente.

Aparte de las actividades comerciales, que son objeto de investigación, a continuación se detallan las tareas principales del área de Servicio al Cliente, pues forma parte del Centro de Llamadas y su fin es receptar, analizar y procesar las necesidades, quejas o reclamos de clientes internos o externos, con relación al ámbito comercial, logístico, cobranza o de servicio, además, las analistas tienen como finalidad ser el apoyo para las supervisoras en cuanto a seguimiento y control de las operaciones.

Todo lo enunciado en el anterior párrafo contribuye con el incremento de la satisfacción del cliente y a la vez es parte del servicio que se entrega al mismo.

Esquema 24. Actividades de Atención al Cliente, Multicampañas, Operaciones y Comunicación del Centro de Llamadas

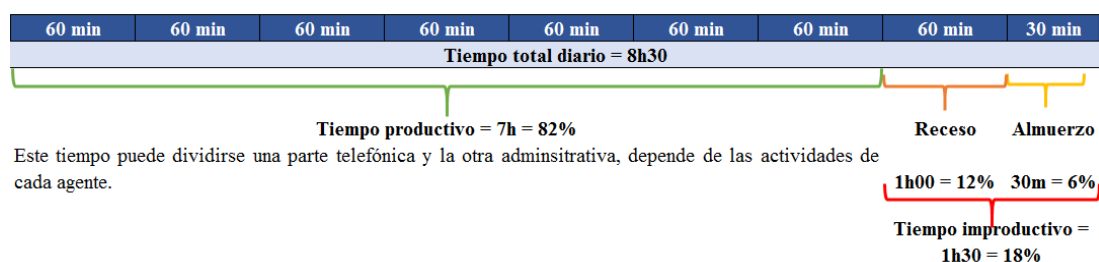


Fuente: elaboración propia

En el esquema anterior, se puede apreciar que el servicio al cliente es uno de los elementos principales, el cual requiere calidad, agilidad e innovación en cada respuesta. Con respecto a las analistas, son el apoyo estratégico para las supervisoras, ya que coordinan actividades de monitoreo de calidad, capacitaciones y estadísticas del Centro de Llamadas; esto con la finalidad de implementar acciones de mejora.

Se piensa que el Centro de Llamadas es una fábrica donde se producen llamadas entrantes o salientes acompañadas con una coordinación de carácter comercial, logístico y de cobranzas; por esto, es esencial analizar la administración de tiempos. Por este motivo, cabe indicar que un agente permanece 8h30 en la empresa, quien tiene derecho a 30 minutos de almuerzo y 1 hora de descanso (baño y receso), este es un principio que se maneja en los Centro de Llamadas debido a la criticidad de las actividades para asegurar la gestión efectiva y estable de las mismas, por tanto, a continuación se presenta el esquema de trabajo:

Esquema 25. Distribución del tiempo de un agente diariamente



Fuente: elaboración propia

Uno de los elementos claves en el Centro de Llamadas es la medición de tiempos de trabajo, pues determina el ritmo y la productividad del mismo, también, es importante indicar que del 82% del tiempo productivo se toma como un tiempo comodín un 5% que equivale a 21 minutos, esto con el fin de gestionar cualquier imprevisto ya que comercialmente ingresan otras llamadas aparte de las programadas y los vendedores de campo solicitan apoyo.

Con respecto a la hora y media del tiempo improductivo es opcional, por tanto, hay agentes que toman al 100%, otros no lo toman y otros solo toman lo necesario. En el caso del almuerzo es un tiempo que la empresa proporciona en sus instalaciones. De acuerdo con la investigación realizada se encontraron los siguientes datos con respecto a los tiempos de los diferentes tipos de agentes y el porcentaje de tiempos empleados:

Tabla 2. Tiempos (1) del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Tiempo total diario meta de Agentes: Detallistas, Atención al cliente, Multicampañas			8:30
	Tipo de tiempo total	% Tiempo	Total
	Productivo	87%	07:25
	Improductivo	13%	01:04
	Total	100%	08:29
	Tiempo Productivo		% Tiempo
	Gestión administrativa	55%	04:41
	Gestión telefónica	32%	02:44
	Total	87%	07:25
	Tiempo Administrativo		% Tiempo
	Estado disponible	41%	03:31
	Estado recepción clientes, reunión y actividades administrativas	14%	01:10
	Total	55%	04:41

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del sistema Mitrol

En este esquema, se aprecia que de las 8h30 de un día, los agentes trabajan un 5% adicional del estándar que es 82% a 87%. Por otra lado, toman un 5% menos de tiempo improductivo (en la observación presencial en su mayoría de veces se refiere al estado de receso más que almuerzo), además, en el caso de los Agentes Atención Cliente toman sólo lo necesario con respecto a receso ya que deben estar disponible para el ingreso de llamadas. En conclusión, esto lo hacen con el fin de finalizar la jornada de trabajo a la hora de salida normal para no generar quedarse más tiempo y horas extras, pues no las ganan al ser personal de confianza y por el nivel salarial en el caso de Agentes Comerciales y Multicampañas.

Desde otra perspectiva, el tiempo de gestión telefónica de 2h44, representa un 37%, lo cual es muy bajo, pues debería estar al menos 4:30 como estándar, sin embargo, al observar presencialmente ese tiempo se afecta debido al tipo de actividades que se asignan, por ejemplo en multicampañas. En el caso de los Agentes Comerciales Detallistas el tiempo de contacto telefónico disminuye cuando el indicador de efectividad de la llamada reduce.

El tiempo de la gestión administrativa es elevado pues representa el 55% de la jornada laboral con 4h41, dado por el estado *avail* o disponible que se usa para que gestionen actividades administrativas, y en el cual se incluye el tiempo sobrante del día que le quede al agente. Sin embargo, no se puede conocer el % de los 2 componentes. A continuación se presentan los tiempos de los otros cargos para realizar un análisis completo del Centro de Llamadas.

Tabla 3. Tiempos (2) del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Tiempo diario meta de Agentes: Cobranzas, Operativos, Asistente, Institucional, Cadenas y Supermercados			8:30
Tipo de tiempo total	% Tiempo	Total	
Productivo	90%	07:38	
Improductivo	10%	00:51	
Total	100%	08:29	
Tiempo Productivo		% Tiempo	Total
Gestión telefónica	11%	00:55	
Gestión administrativa	79%	06:42	
Total	90%	07:38	
Tiempo Administrativo		% Tiempo	Total
Estado disponible	60%	05:04	
Estado recepción clientes, reunión y actividades administrativas	19%	01:37	
Total	79%	06:42	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del sistema Mitrol

Este esquema muestra que de acuerdo con los parámetros normales se cumple en porcentaje y tiempo productivo e improductivo con respecto a los otros cargos del área. Cabe puntualizar que la ocupación telefónica es mínima con un 11%, es decir, casi 1 hora del día, por otro lado, en este caso incrementa un 24% el tiempo de gestión administrativa, al igual que la subcategoría el estado disponible se eleva un 19%.

Todo esto es debido a que en el caso de cobranzas son pocas llamadas y se dedica a validar los depósitos el resto del día; los agentes operativos trabajan con documentos y con su computador, el único contacto telefónico que tienen es con las personas internas para coordinar y dar seguimiento a las devoluciones; los agentes de Cadenas e Institucional trabajan administrativamente con los vendedores de campo y la interacción telefónica es mínima de igual modo. Por último en el caso del Asistente Administrativo, tiene asignado un listado de pocos clientes para llamar por encuestas o informativos, el resto del tiempo da apoyo a las analistas.

En conclusión, de acuerdo con los párrafos anteriores se puede mencionar que:

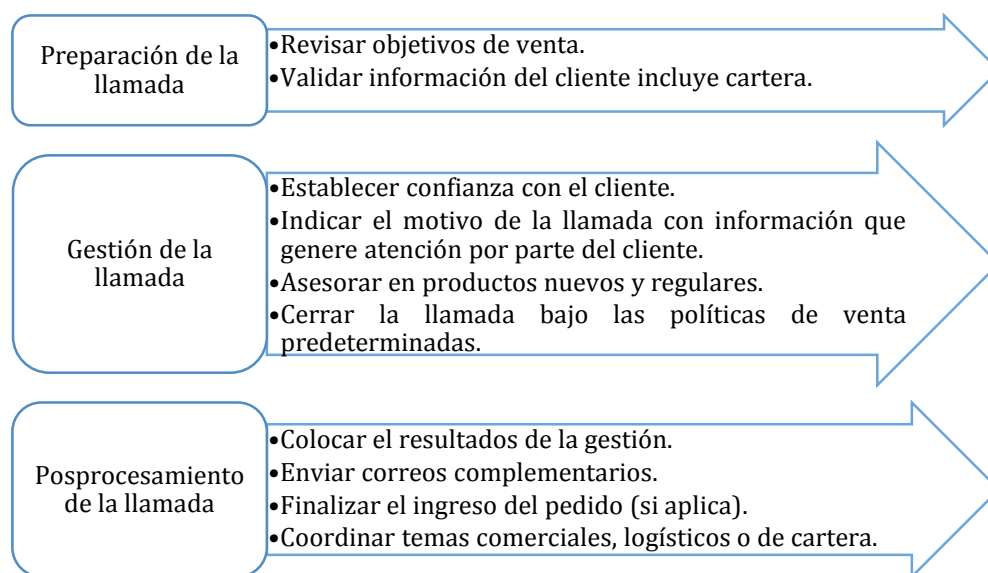
- El estado disponible o avail afecta a la medición de tiempos de cada agente, pues simplemente se asume que es utilizado en actividades administrativas, pero, por ejemplo hay tareas como revisión de correos, validación de archivos, seguimientos comerciales, de cartera o logísticos que no toman muchos minutos en el día, aparte de ello. Ciertos agentes conversan o se levantan del puesto, lo cual no es cuantificado en el sistema al igual que el contacto vía celular que tienen con personas de la empresa o a veces clientes.
- Con respecto al tiempo improductivo, un grupo de agentes toman poco tiempo como es el uso del baño, y hay otros que no toman la hora de receso y en ciertas ocasiones cuando lo hacen no se colocan en dicho estado en el sistema. Adicionalmente, con referencia al almuerzo son 30 minutos estándar con 9 minutos adicionales por traslado entre oficina-comedor-oficina, pero puede haber momento en los cuales pueden sobrepasar dicho tiempo y afectarles directamente al incumplimiento de políticas, de igual modo sucede con el tiempo de receso.

Es clave conocer cuáles son los pasos que sigue una llamada de gestión comercial, pues los tiempos anteriormente expuestos son un complemento.

Proceso Comercial para la venta

A continuación se detalla paso a paso lo que hace un agente comercial para gestionar una venta.

Esquema 26. Proceso comercial de venta



Fuente: elaboración propia

Después de haber revisado y observado el comportamiento de la operación se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- a) La estructura del Centro de Llamadas es correcta debido a la alineación que se desea lograr con el equipo de ventas de campo, inclusive el agente de cobranzas y operativos quienes están relacionados con la parte comercial adquieren mayor desarrollo para la contribución de los resultados, cuyas cifras actualmente no tienen suficiente seguimiento, medición y control. Esto dificulta la toma de decisiones oportunas y el establecimiento de planes de acción apropiados que mejoren la productividad del área.
- b) Con respecto a la orientación estratégica, el Centro de Llamadas se alinea a los planes que cada canal de ventas, pero también se plantea un plan de trabajo anual con su visión y objetivos, a pesar de esto, no se difunde al equipo, sino, solo se trabaja entre supervisoras, lo cual va en contra del involucramiento de los miembros del equipo en los planes de acción y afecta directamente a la comunicación como uno de los pilares fundamentales del modelo de gestión que se desea proponer.

- c) De acuerdo con el literal b, no se han generado reuniones de trabajo donde el equipo se involucre para promover mejoras y planes que ayuden a la productividad del área, además, es necesario replantear la administración del talento humano con el fin de alinear al enfoque estratégico, pero a su vez implementar controles.
- d) Referente a las actividades y a sus tiempos, en realidad el sistema arroja cantidades que resultan ser alertas en varios de los casos. Actualmente, no se analizan o monitorean permanentemente para tomar decisiones con respecto a la forma de manejar el sistema, organización de actividades o su priorización, por consecuencia, se pueden encontrar resultados negativos, pero es mejor prever. Además, hace falta potencializar el uso de la herramienta Mitrol con el fin de que los reportes sean el apoyo para el análisis constante y la toma de decisiones.

Administración del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Con relación a este apartado es sustancial analizar el proceso de administración que conduce al Centro de Llamadas, el cual está cargo de 4 supervisoras y 1 jefa, roles que planifican, establecen, implementan, evalúan y mejoran el proceso de gestión de cada una de las actividades del área, por eso es necesario identificar ciertos puntos a mejorar y trabajar en el presente estudio.

a) Estrategia

Se dispone de lineamientos estratégicos organizacionales, sin embargo, no son analizados junto con la gente, por eso, el equipo no se involucra en el diseño de planes del área, lo cual genera cierta incertidumbre de qué se va hacer. Como se dijo antes, no se tiene una visión clara del área para poder exteriorizar a otros departamentos y generar ese sentido de pertenencia no sólo a la organización sino al área. A nivel de ventas nacionales hay planes de ventas que son comunicados anualmente los cuales sirven para que la parte operativa se gestione y alcance los resultados esperados.

b) Planificación

Anualmente se elabora un plan anual que contiene ciertas ideas de las supervisoras y analistas, pero, se podría realizar un foro con todo el equipo y desarrollar un mejor producto con el involucramiento de todos. A nivel de la capacidad instalada, se realiza una programación semanal de actividades, la misma que es mandataria para la ejecución de la operación. Se

identifica que tienen varios documentos como políticas administrativas, políticas de calidad y ciertos lineamientos que se dan a medida que avanza el año, aquí es donde todo eso puede servir de experiencia para levantar un solo documento como insumo para la primera etapa de estrategia.

c) Implementación

Hay ocasiones en que no se cumplen los planes en un 100% debido a otras prioridades de proyectos o planes de ventas nacionales. Por tanto, al momento de observar el transcurso de las actividades hay varias reuniones que en el año consumen todo el tiempo. Esto se puede tomar en cuenta para próximos años con la finalidad de establecer un mejor plan de trabajo. El nivel profesional de las líneas de supervisión es alto y en desarrollo, lo cual ayuda a generar mejoras antes de sacar un plan al aire, por eso se puede indicar que se tiene el equipo necesario para llevar a cabo el presente trabajo de desarrollo.

d) Evaluación y control

Esta etapa es crucial, actualmente se lleva un registro como parte del seguimiento de presente que se actividades importantes lo cual ha mejorado su proceso de implementación o ideas. Se debe tener miden temas como calidad en el servicio, satisfacción al cliente, llamadas atendidas, índice de recuperación de cartera, efectividad en la gestión, efectividad de venta, cumplimiento de presupuesto de ventas, y por otro lado, se desea medir el índice de rotación y ausentismo. Debido al apoyo de la línea de supervisión se realizan mejoras en los procesos.

De acuerdo con los anteriores literales, es importante conocer de forma general el plan.

Plan de Trabajo 2016 del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Objetivo general: Asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales basado en la optimización de la operación y el desarrollo de la experiencia con el cliente a través de varios medios de comunicación.

Objetivos específicos:

- Desarrollar planes de cada canal de ventas junto con el equipo de cada canal para incrementar el volumen de ventas del año.

- Desarrollar un plan de mejora de la efectividad y contactabilidad para elevar el indicador de efectividad de la llamada.
- Implementar un nuevo sistema de devoluciones que garantice la satisfacción del cliente.
- Definir un plan de mejora del nivel de servicio telefónico para contestar la mayor cantidad de llamadas entrantes y por ende elevar el nivel de satisfacción.
- Determinar un plan de gestión del talento humano para mejorar su administración.
- Redefinir el dimensionamiento de la capacidad instalada para la optimización de las operaciones.

De acuerdo con este plan, el fin es mejorar la mecánica de la operación, al igual que se evidencia la necesidad de la aplicación de un modelo o una técnica de gestión y control, es decir, la inclusión de un esquema de indicadores que generan propuestas de valor hacia el cliente.

Es interesante resaltar ciertas cifras del Centro de Llamadas, como: tiene una participación de ventas del 44% en el 2015 a nivel nacional, de cada 10 llamadas de ventas gestionadas compran 7 clientes promedio, y de cada 10 llamadas recibidas se atienden a 8 clientes; valores sujetos a mejora por medio de la aplicación del modelo.

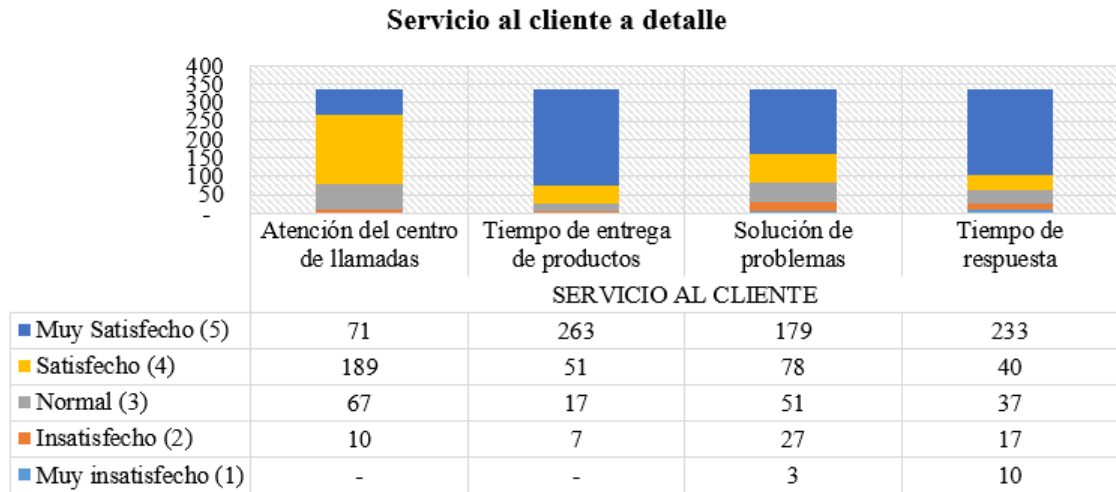
Después de delimitar la metodología y revisar los aspectos principales del Centro de Llamadas, es necesario continuar con los resultados de la investigación basado en el diagnóstico a través de un análisis de campo, encuestas y entrevistas que permitan afinar los detalles para proponer el modelo de gestión del presente trabajo.

4.3. Resultados de la investigación

En este apartado se detallan las preguntas con su análisis de las encuestas en primera instancia, así que por consiguiente se visualizan las gráficas.

Encuesta aplicada para medir la satisfacción del cliente del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Gráfica 1. Grupo 1 de preguntas con respecto a servicio al cliente.



Fuente: elaboración propia

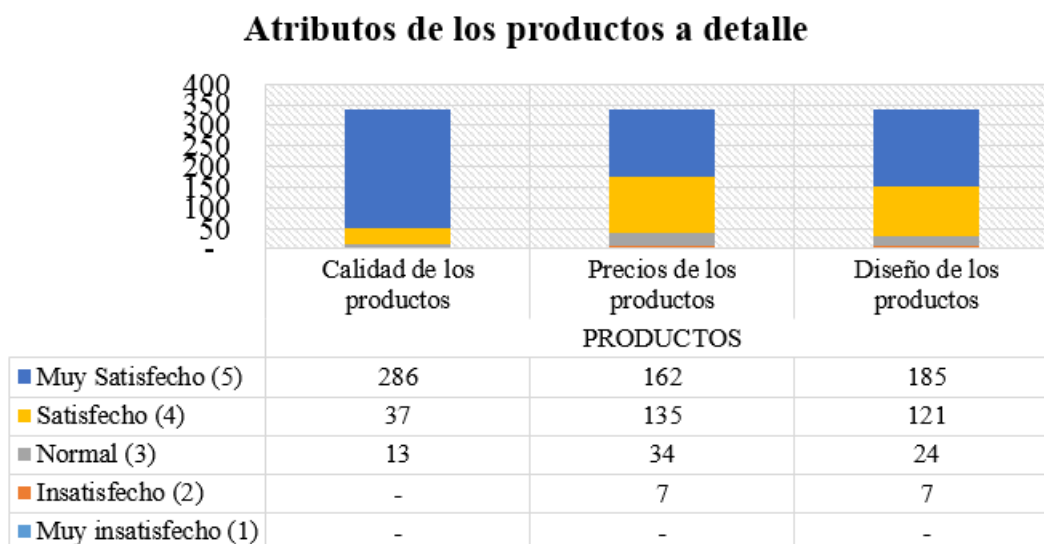
Refiriéndose a servicio al cliente el 55% de los clientes están muy satisfechos, seguido por el 27% satisfecho, como normal un 13%, insatisfecho un 4% y muy insatisfecho el 1% de los clientes. Estos porcentajes y la gráfica 1 muestran que el nivel de insatisfacción con lo que se refiere al tiempo de respuesta y solución de problemas, se dan debido a reuniones que hay en ciertos días y no es posible transferir inmediatamente dichas llamadas a los agentes asignados; incluso hay un bajo conocimiento del tratamiento de necesidades de los clientes y en ciertas veces sólo 1 agente se queda en disponible a pesar de existir 2 personas. Por otro lado, una ventaja es tener activada la funcionalidad atención forzada al momento del ingreso de llamadas

Además, en el 2015 se cambia de agentes de atención al cliente, lo cual implica la atención lenta, transferencias de llamadas erradas y sin una adecuada identificación de los requerimientos. Un menor número de llamadas atendidas frente a las recibidas, también influye al tiempo de respuesta y nivel de atención al cliente, pieza clave y a la vez sensible, pues con una llamada la satisfacción del cliente puede elevarse o puede caer bajo cero.

Con respecto al tiempo de entrega, existe una gran satisfacción sobre todo porque la empresa cuenta con una cadena logística robusta y ágil en la gran mayoría de entregas, a pesar de ello, sin embargo ese 2% de insatisfacción son casos puntuales que se despacharon en diferentes fechas por temas internos. Por estas razones, es necesaria la construcción de indicadores que permitan

monitorear los resultados de la operación de forma mensual. A continuación, se presenta el índice de satisfacción de los clientes con respecto a los atributos del producto.

Gráfica 2. Grupo 2 de preguntas referente a la categoría atributos del producto.

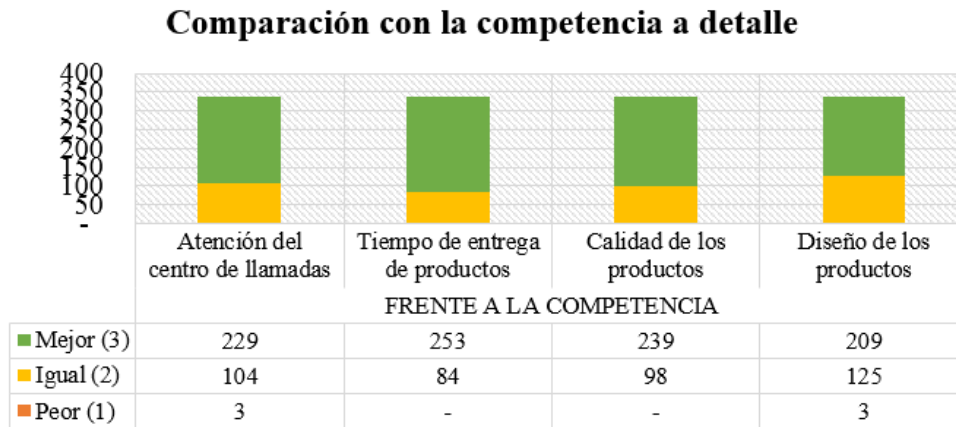


Fuente: elaboración propia

En este grupo de preguntas se destaca que el 63% de clientes están muy satisfechos, seguido por el 29% satisfecho, con un 7% normal, 1% insatisfecho y 0% insatisfechos. Es así que de forma general la calidad, los precios y diseño son accesibles para el cliente, cabe resaltar que la calidad del producto es un requisito principal que distingue a la compañía, sin embargo, no se deben descuidar los procesos productivos y controlarlos muy de cerca.

Por otra parte, los precios son convenientes, por este motivo, el producto que vende el Centro de Llamadas es económico más no barato, pues entraría en una confusión por la calidad que se maneja. A pesar que la subcategoría diseño del producto tiene un buen puntaje, se debe tomar en cuenta que hay una planificación anual de lanzamientos, al cual el Centro de Llamadas se rige; y además está enfocado en la venta de todo tipo de calzado, pero, el que más se comercializa es el producto tradicional como bota llanera, lonas colegiales y otros modelos adicionales. Por consiguiente se expone una comparación frente a la competencia sobre la atención, tiempo de entrega, calidad y diseño del producto.

Gráfica 3. Grupo 3 de preguntas sobre la atención y producto frente a la competencia.



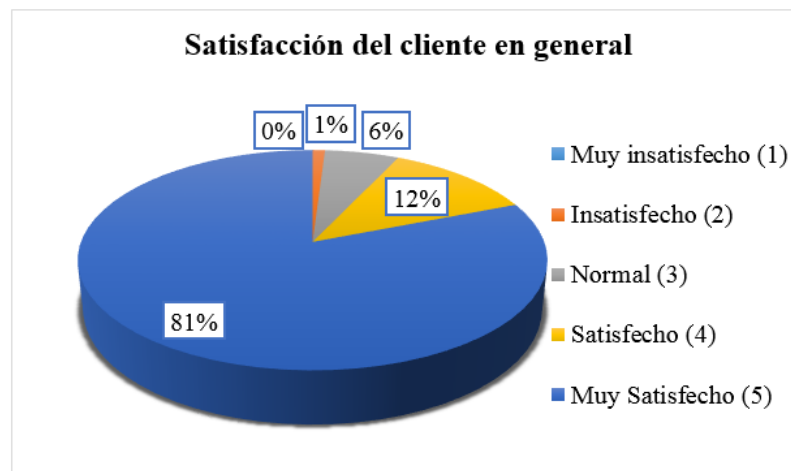
Fuente: elaboración propia

En relación con estas subcategorías, los clientes consideran que la atención, tiempo de entrega, calidad y diseño de productos es mejor que la competencia en un 69%, seguido por el 31% que piensan que es igual y tan solo el 1% es peor. Es bueno mencionar que la atención a nivel general es percibida como mejor, ya que se tienen implementados parámetros de calidad que aseguran el nivel de servicio y la supervisión monitorea diariamente el audio de las llamadas y las pantallas de la gestión de los agentes. Sin embargo, el 1% de insatisfacción se origina de casos puntuales que no fueron solventados a tiempo o se dio una solución errada. Por otro parte, el tiempo de entrega no tiene un índice de insatisfacción, pero, los despachos de ciertas líneas de productos que dependen de la llegada de materia prima y de la demanda inesperada, se retrasan.

En relación con la calidad del producto, se dispone de personas que aseguran la calidad a través de la inspección durante las diferentes fases del proceso de producción, pero, uno de los defectos que suele darse es la mancha que se genera en la lona al colocar la plantilla con la pega, motivo por el cual, se generan planes de acción para reducir el defecto.

Por otro lado, el diseño del producto se gestiona a través de un plan permanente acorde a la tendencia de colores y moda del mercado objetivo, sin embargo, existen clientes que no están conformes al 100% por los detalles que quisieran que tenga el calzado, colores o modelos.

Gráfica 4. Pregunta de cierre para conocer el nivel de satisfacción general de los clientes.



Fuente: elaboración propia

La presente encuesta pretende identificar los puntos a mejorar, razón por la cual, la última pregunta engloba el grado de satisfacción general del cliente, el cual es muy bueno pues si sumamos entre muy satisfecho y satisfecho, da un total de 93%. Sin dejar de lado el 7% que se debe trabajar con planes que generen aporte a la compañía. Cabe resaltar que el Centro de Llamadas es la imagen hacia el cliente, por tanto, la medición de sus operaciones es clave para saber cómo está el cliente, los trabajadores, las actividades y las acciones de mejora; todo esto referente al ámbito comercial y conforme a las condiciones internas y externas.

Por medio de la encuesta a los clientes se ha identificado los siguientes literales:

- Personal entrenado en necesidades comerciales de todos los canales de ventas, para atender las llamadas de canales específicos como Industrias Diversas.
- No se tiene identificado estratégicamente las horas pico que generan tráfico de llamadas y no se dispone de objetivos específicos y acciones que eleven la eficiencia telefónica.
- Sería interesante analizar reincidencias en los clientes con respecto al tiempo de entrega, para identificar, falencias y determinar las acciones de contingencia.
- Es necesario definir objetivos, indicadores y un seguimiento a las devoluciones repetitivas de clientes que no estén satisfechos, además, asegurar el cumplimiento de todo el proceso.
- 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.

- Es interesante controlar la percepción del cliente con respecto al producto frente a la competencia, pero es muy importante saber cómo aprecia el cliente la atención del Centro de Llamadas frente a la competencia, ya que es una pauta para trabajar en planes de mejora.
- Debido a los ausentismos y rotación del personal, es ideal establecer indicadores que permitan detectar las causas y las acciones de mejora.

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.

Entrevista aplicada a las supervisoras del Centro de Llamadas

Se visualiza una entrevista dirigida al personal que administra el Centro de Llamadas, quienes se vinculan directamente con la operación.

Parte 1

1. ¿La empresa tiene desarrollado algún modelo de gestión? ¿Qué le ha parecido a usted?

De acuerdo con las respuestas obtenidas, consideran que el desarrollo de un modelo de gestión es importante para alinearse hacia un solo objetivo, optimizar los recursos disponibles, asumir nuevas responsabilidades y asegurar su cumplimiento. Actualmente el Centro de Llamadas cuenta con ciertos lineamientos y procesos establecidos que permiten hacer la operación más eficiente y efectiva, pero, con unas falencias en el seguimiento y la medición.

2. ¿Cree que el Centro de Llamadas para la compañía con respecto a la gestión comercial estratégica y de servicio al cliente es indispensable?

Consideran que sí es indispensable, pues forma parte del trabajo en equipo del departamento de ventas, también permite optimizar recursos, tener mayor alcance en la parte comercial y atender oportunamente las necesidades de los clientes. Estos puntos, contribuyen a la toma de decisiones acertadas y oportunas.

3. ¿Ha colaborado usted en uno de los modelos de gestión del Centro de Llamadas? ¿Cómo lo ha realizado y cuál fue el resultado?

La forma en que las supervisoras han colaborado es con el cumplimiento de objetivos, calidad del servicio, la atención al cliente interno y externo, y en la gestión de recursos humanos. Pues a medida que han aparecido las oportunidades de mejora sean comerciales o de servicio. Los resultados que han tenido ha sido relacionado al incremento de ventas, mejora en la recuperación

de cartera, alto nivel de calidad de servicio, retroalimentación positiva por parte de los clientes con respecto a la gestión, y la mejora de desempeño del personal del área.

4. ¿En cuál de los siguientes modelos o instrumentos de gestión ha colaborado?

El 25% de las supervisoras indican que sí han colaborado en el desarrollo de modelos de gestión de calidad, gestión por procesos, gestión estratégica, gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento; un 25% señala haber participado en la gestión de calidad, procesos y conocimiento; mientras que el otro 50% indican que lo han hecho con los 3 primeros. Estos resultados ayudan al desarrollo del presente trabajo.

5. ¿Usted considera necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico de acuerdo con su criterio? Explique el ¿por qué?

Consideran que sí es necesaria la implementación de un modelo para alinearse a los objetivos organizacionales a nivel comercial, ya que al ser un Centro de Llamadas, el contacto es directo con el cliente y se requiere el aseguramiento de todo el proceso de gestión.

6. ¿Qué beneficios considera usted que puede brindar el desarrollo del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas y por otra parte a la organización?

Las ventajas de la implementación del Modelo de Gestión Comercial Estratégico, son: la mejora en los procesos, el crecimiento del área, el desarrollo del talento humano, la consolidación del trabajo en equipo con los vendedores de campo para que su gestión sea más sólida y efectiva. Del mismo modo, es una brecha para aprovechar las oportunidades de negocio y optimizar las operaciones, todo esto incrementa la satisfacción del cliente.

7. ¿Qué desventajas considera que puede darse debido al desarrollo del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas y por otra parte a la organización?

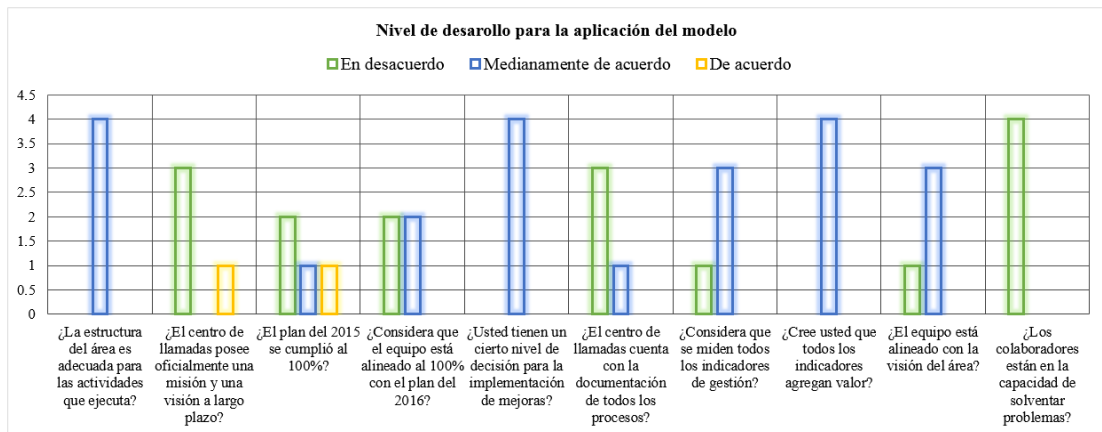
De acuerdo con las personas entrevistadas, consideran que en su mayoría no hay desventajas, pero que por mejorar cada vez los procesos, el trabajo operativo puede incrementar, pese a ello, el modelo debe asegurar que su implementación y carga horaria sea de forma ordenada y efectiva.

Parte 2

En las siguientes gráficas se encuentran los resultados de la segunda parte de la entrevista.

8. Responda a las siguientes preguntas valorando el nivel de desarrollo que tiene cada una en el centro de llamadas, del 1 al 3, considerando 1 a veces, 2 con frecuencia y 3 siempre.

Gráfica 5. Valoración sobre el nivel de desarrollo para la aplicación de un modelo.



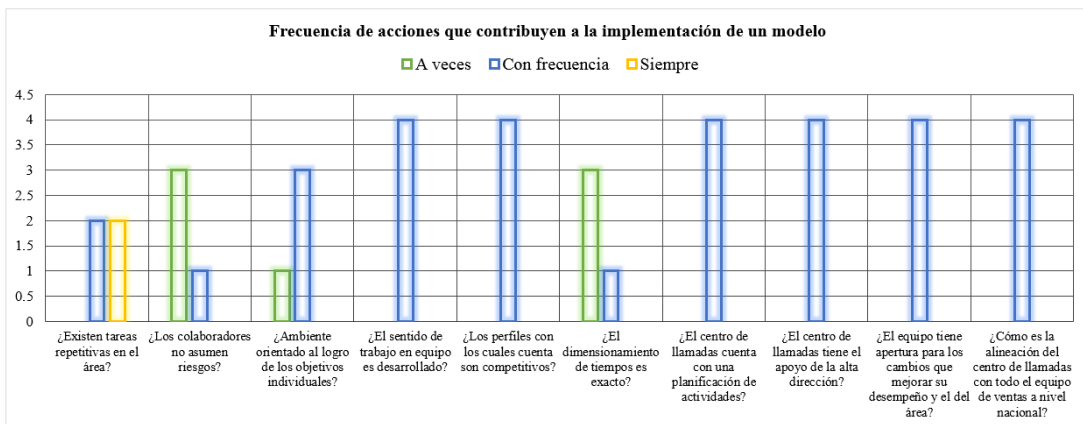
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con esta gráfica, se puede visualizar que el Centro de Llamadas no cuenta con una misión y visión a largo plazo, lo cual afecta a la alineación del equipo pues no tienen claro hacia dónde van y sólo gestionan las actividades que son asignadas; nuevamente sucede en el 2016 ya que desconocen el plan de trabajo. Por otra parte, los colaboradores no están totalmente capacitados para resolver los problemas, es por esto que se genera dependencia hacia las supervisoras, quienes consideran que pueden implementar mejoras pero hasta cierto punto.

En el caso de los indicadores del área, no todos agregan valor, esto afecta a la toma de decisiones oportunas, ya que si no se tiene una medición apropiada de las operaciones, pueden surgir inconvenientes que involucren a los resultados comerciales e inclusive a la compañía.

9. De las siguientes acciones que realiza el centro de llamadas marque con un círculo del 1 al 3; considerando 1 a veces, 2 con frecuencia y 3 siempre.

Gráfica 6. Frecuencia de acciones que contribuyen a la implementación de un modelo.



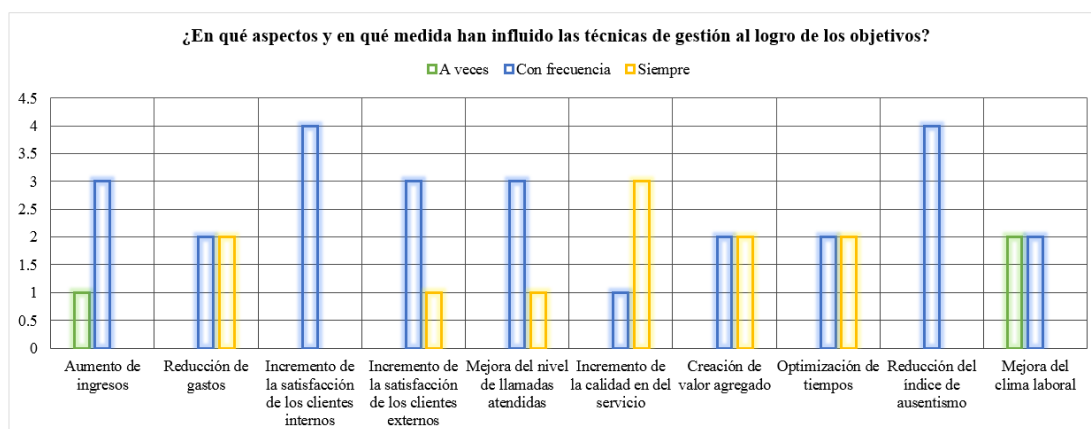
Fuente: elaboración propia

Con respecto a esta gráfica, el 60% de las preguntas, las que corresponden sólo a las barras azules completas, ocurren con frecuencia, esto indica que el trabajo en equipo está desarrollado para llevar a cabo el modelo de gestión y a esto se le agrega los perfiles competitivos que tiene el área, así como también la apertura de las personas para mejorar.

Adicionalmente, tienen el principio de organización de actividades y esto beneficia al momento de la coordinación de un plan de trabajo, al igual que agrega un alto valor el apoyo por parte de la alta dirección para la implementación del modelo.

10) En caso de que el centro de llamadas esté aplicando técnicas de gestión, ¿en qué aspectos y en qué medida han influido al logro de los objetivos?, considerando 1 a veces, 2 con frecuencia y 3 siempre.

Gráfica 7. Influencia de la aplicación de técnicas de gestión para lograr los objetivos.



Fuente: elaboración propia

En relación con esta gráfica, actualmente se aplican ciertas técnicas de gestión que influyen frecuentemente, primero, al incremento de la satisfacción de los clientes internos, pues una gestión bien realizada, genera mayor participación de ventas a nivel nacional, por lo tanto, resulta ser un buen apoyo y servicio por parte del Centro de Llamadas. Segundo, se ha logrado una reducción del ausentismo debido a la generación de planes de puntualidad y actas de compromisos con las personas. Por el mismo sentido, se ha elevado la satisfacción del cliente externo debido a los parámetros de calidad que se mantiene y el monitoreo de una gestión comercial, así sucede con el nivel de llamadas atendidas y la calidad del servicio.

Por lo demás, la optimización de tiempos, la reducción de gastos y el valor agregado, son elementos que contribuyen al logro de los objetivos, pues del primero se realiza un dimensionamiento de la capacidad instalada, en cuanto al segundo se da un seguimiento básico de

los presupuestos del año, y, en cuanto al tercer componente se lo alcanza de forma diaria al identificar las falencias, inconvenientes u oportunidades de mejora.

De acuerdo con las entrevistas aplicadas se puede concluir en los siguientes puntos:

- Es necesario desarrollar el modelo de gestión de forma definitiva para solventar y encaminar temas de productividad, calidad, talento humano y procesos.
- Se menciona que con acciones o técnicas de gestión se mejoran los índices comerciales, sin embargo, no hay un modelo definido.
- 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 complementado su crecimiento y mejoramiento.
- Es esencial la generación de objetivos e indicadores estratégicos que mejoren el nivel de seguimiento e iniciativas para la operación y la compañía. Este punto incluye la medición de tiempos.
- La alineación como Centro de Llamadas es indispensable para brindar mejores servicios con calidad para clientes internos y externos.

En segunda instancia, parte de la segunda herramienta es la entrevista aplicada a un especialista.

Entrevista aplicada a Sergio Rodsevich Consultores

Finalmente, se aplicó una entrevista a un experto consultor del conocimiento en centros de llamadas, para validar el aporte que genera la implementación del modelo de gestión expuesto en el presente desarrollo.

1. ¿Desde su conocimiento general, cómo cree usted que aporta el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. a la organización, y cuál es el punto más relevante que considera se podría desarrollar en unos 3 años?

El centro de contacto es un activo estratégico, el cual contribuye a establecer relaciones directas entre la marca y el cliente, cuya conexión tiene 3 objetivos:

- Incrementar las ventas.
- Fidelizar a la cartera de clientes / Cadena de *Retail*.

- Identificar áreas de oportunidad de mejora o desarrollo de nuevos productos o servicios a partir de las interacciones que se mantienen con los clientes por este canal de relacionamiento.
2. **¿Cómo cree usted que el modelo de gestión estratégica de Kaplan y Norton apoyado con el Cuadro de Mando Integral, puede aportar al Centro de Llamadas?**

El Cuadro de Mando Integral tiene como valor principal la gestión de las siguientes perspectivas vitales del negocio

- a. **Aprendizaje y crecimiento:** cultura organizacional, capital humano, sistemas de información.

El Centro de Llamadas puede cuadrar dentro de este enfoque, pues la dinámica del negocio hace que el capital humano sea un factor determinante del éxito. Por lo tanto, es importante definir cómo debe ser el aprendizaje para alcanzar la visión del área y de la compañía.

- b. **Procesos:** operacionales, de innovación y de responsabilidad social empresarial.

Esta perspectiva es considerada como el principal sistema para intercambiar información con el resto de las áreas, para dar y recibir sustento cognitivo. Es esencial definir qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes.

- c. **Clientes:** calidad, tiempo, precio, marca, relación.

En la tercera perspectiva se presenta el desafío a la organización de presentar la propuesta de valor al cliente, la misma debe contener elementos determinantes como: calidad, precio y funcionalidad. Cada interacción que el cliente mantiene con la marca, influye a la continuidad de la relación o lealtad con la empresa, es así que inicia con ser un potencial cliente, pasa a ser comprador, después clientes y finalmente promotor o detractor.

- d. **Financiera:** Ingresos, Costos, Valor para el accionista.

Esta perspectiva implica analizar la dimensión de los resultados alcanzados de acuerdo con la asertividad de la relación entre las tres perspectivas mencionadas.

Es fundamental saber que en el caso del Cuadro de Mando Integral, primero se debe alinear los esfuerzos del Centro de Llamadas a los procesos claves del negocio, luego identificar las brechas de los procesos principales de gestión, y por último, implementar un plan de mejora que garantice el funcionamiento de las operaciones.

3. ¿Cuál es la clave para que tenga éxito un Cuadro de Mando Integral en un centro de llamadas?

- Entender que lo que se mide se controla, y al controlarlo se mejora.
- Alinear a todos los integrantes del Centro de Llamadas al logro de los objetivos y metas estipuladas por la dirección de la organización.
- Garantizar una comunicación efectiva interna y entre áreas.

4. ¿Qué métricas importantes sugiere medir en un centro de llamadas tomando en cuenta las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento)?

Aprendizaje y Crecimiento:

En esta perspectiva se encuentran todas las métricas relacionadas al talento humano y a las distintas fases del ciclo de vida laboral del colaborador para avanzar en la curva de aprendizaje, como son las siguientes:

- Horas de entrenamiento inicial;
- Rotación;
- Presentismo (tiempo trabajado / tiempo programado);
- Cumplimiento (tiempo trabajado / tiempo programado);
- Horas de entrenamiento operacionales (actualización y cambios de procesos dentro de la dinámica del negocio);
- Horas de inducción por agente y;
- Porcentaje de rotación mensual (inducida y no inducida).

Procesos:

- Tiempos de ingreso al sistema;
- Tiempos de atención;
- Métricas de efectividad (*performance*);
- Métricas de calidad (excelencia operacional) y;
- Métricas de productividad (resultados esperados).

Cientes:

- Bajas mensuales de clientes (*Churn*);
- Valor vitalicio del cliente (*Customer Lifetime Value*) y;
- Nivel de recomendación (*Net Promotor Score*).

Perspectiva Financiera:

- Costo promedio por transacción;
- Ingreso promedio por atención y;
- Valor económico agregado (EVA).

5. ¿De acuerdo con su experiencia qué contribuciones realizan los Centros de Llamadas en el Ecuador?

Lograr un vínculo entre la empresa y el cliente centrado en el relacionamiento “personalizado” para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, con el desarrollo del paradigma *Web 2.0*, la red es el alcance del modelo conversacional, por esta razón, el usuario pasa de ser un consumidor pasivo a un prosumidor (consumidor generador de contenidos); cuya evolución debe ser considerada como un desafío para esta industria de Centros de Llamadas.

Cabe señalar que un Centro de Llamadas satisface las necesidades de relacionamiento por medio de un canal de voz, lo que implica la necesidad de manera inmediata de migrar de la monocanalidad a la multicanalidad, y configurar las políticas de relacionamiento empresariales de acuerdo con las preferencias del cliente y no de la organización.

Dentro de los criterios de segmentación, es principal adaptar los canales de comunicación a las necesidades de los nativos digitales (generaciones Y/Z). Esto involucra, la redefinición del modelo de gestión de relacionamiento estratégico con clientes y considerar las características de los escenarios generacionales.

Se debe tener presente que el sentido comunicacional de un Centro de Llamadas es uno a uno (agente/cliente), hoy el sentido es todos con todos y el cliente conversa con todos los miembros de su comunidad en ambiente comunitarios y en espacios de cocreación (plataformas provistas por las marcas) para generar el relacionamiento de los consumidores. Por lo tanto, es fundamental que en Ecuador los Centros de Llamadas se reconfiguren a estos nuevos paradigmas, determinados por la transformación digital, y del cambio del marketing intrusivo (*outbound marketing*) al marketing de atracción (*inbound marketing*).

De acuerdo con la entrevista ejecutada 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 que tiene Plasticaucho Industrial S.A.
- Como el enfoque del Centro de Llamadas es comercial, justamente es uno de los pilares importantes a desarrollar en el presente trabajo como parte de los indicadores de gestión.
- El dinamismo del área y de la organización, hacen que el capital humano tenga una gran participación. Además, la alineación, los controles y la comunicación se convierten en los factores claves de éxito de la implementación del modelo.
- El Cuadro de Mando Integral impulsa a medir en todo sentido, por eso es ineludible la definición de las métricas bajo las cuatro perspectivas, las cuales deben ser analizadas y adaptadas al Centro de Llamadas cuando se construya el modelo, teniéndose como ejemplo parte de la entrevista realizada.
- 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, como: teléfono, internet, correo, mensajes de texto, redes sociales, fax o atención personal; cuyos canales de comunicación se ajustan a las necesidades del cliente y se complementan con la tecnología que soporta su dinamismo.

Con base en la caracterización y metodología aplicada, a continuación se presenta la propuesta del Modelo de Gestión Comercial Estratégico del presente trabajo.

5. Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

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 de Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito adicional de generar un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales, incremento de ventas, mayor productividad y calidad en el servicio.

El Modelo de Gestión Comercial Estratégico se sustenta en el Cuadro de Mando Integral, que pretende traducir la misión y visión a todo el equipo para alinear sus estrategias, por esta razón, se busca una integración de todas las perspectivas a nivel de un Centro de Llamadas con una planificación estratégica y operativa, apoyada en un sistema de indicadores, todo lo cual facilita la puesta en marcha del modelo y su respectiva implementación.

Antes de iniciar con el desarrollo del modelo de gestión, es necesario revisar a continuación los objetivos, principios y premisas que sustentan la implementación.

5.1.1. Condiciones básicas para la implementación del modelo

a. Objetivos del modelo

- Administrar de forma eficiente las operaciones y el equipo humano.
- Contribuir con el logro de los objetivos organizacionales por medio de la medición del desempeño de las operaciones basado en las perspectivas del Modelo de Gestión Comercial Estratégico propuesto.
- Proporcionar una visión estratégica macro y micro que genere una planificación operativa adecuada para una mejor toma de decisiones.

b. Principios del modelo – cómo lo hace

- Enfoque integral a todos los niveles en sentido estratégico y operativo.
- Alineación del Centro de Llamadas con el modelo.
- La estrategia debe ser gestionada diariamente por el Centro de Llamadas como parte del proceso continuo.

c. Premisas del modelo – qué se necesita

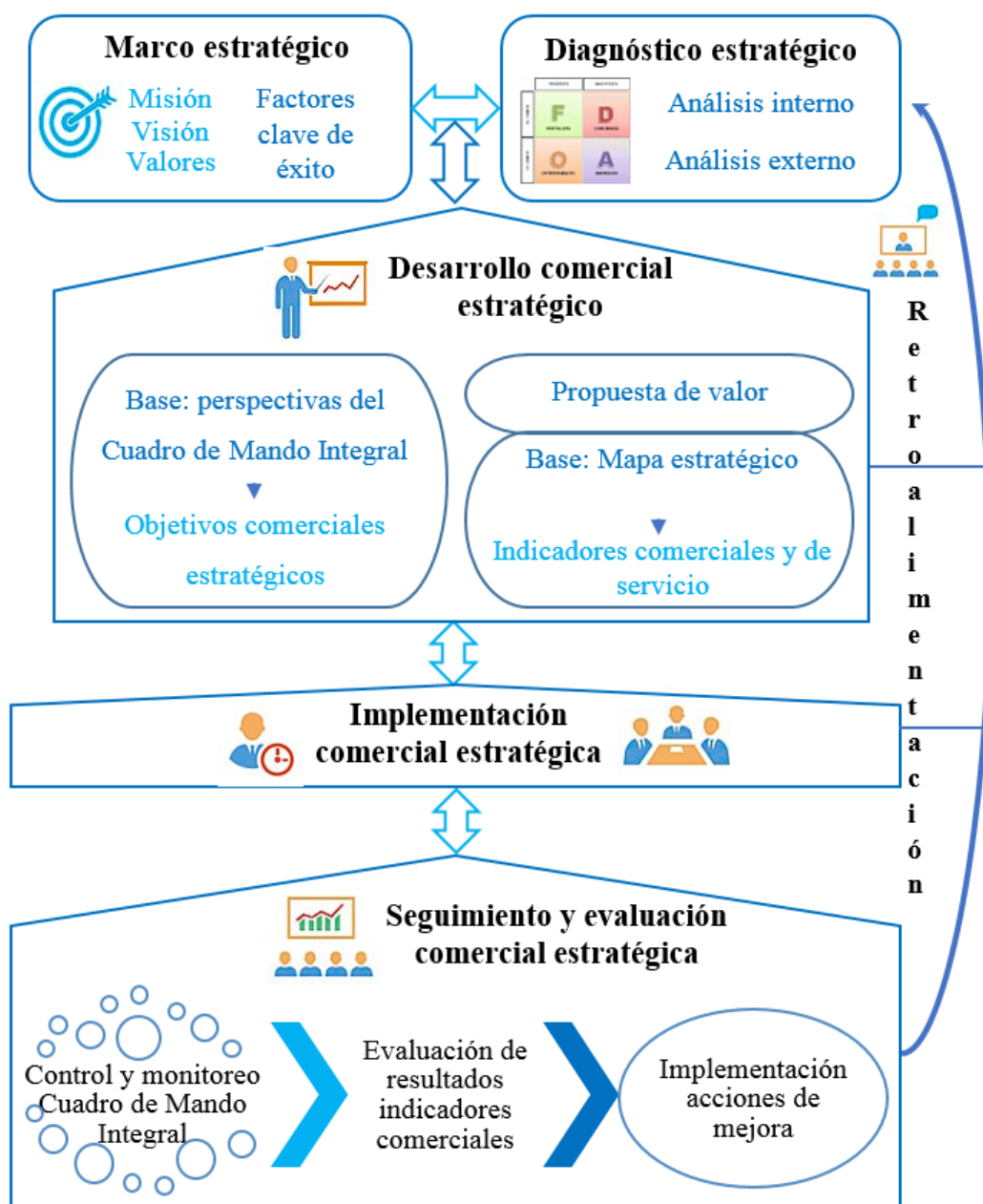
- Compromiso, apoyo e involucramiento de la alta dirección.
- Trabajo participativo en equipo.
- Flujo de comunicación formal y fluido entre los miembros del equipo.

Una vez conocidas las condiciones esenciales para la implementación del Modelo de Gestión Comercial Estratégico, en la siguiente página se define gráficamente el modelo que guiará el desarrollo de la presente propuesta.

5.1.2. Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas

A continuación, se exponen las fases bajo las cuales se desarrolla el modelo de gestión para el Centro de Llamadas, tomándose en cuenta el esquema del Cuadro de Mando Integral.

Esquema 27. 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, después de esto a continuación se explican los elementos con sus particularidades.

5.1.3. Desarrollo del Modelo Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Marco estratégico

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:** los valores del Centro de Llamadas tienen la misma línea que la compañía.
 - **Honestidad:** la comunicación con los clientes internos o externos debe realizarse con la información verídica, proporcionando de manera clara y precisa la información necesaria para evitar problemas o confusiones.
 - **Justicia:** toda acción que se tome y tenga que ver con el cliente o con los colaboradores debe ser con imparcialidad y equidad para encontrar la mejor solución o mejora.
 - **Ética:** toda actuación debe ser de acuerdo con las normas establecidas en la empresa, en el área y la forma de proceder de los integrantes debe ser bajo los valores y su filosofía para mantener su rol principal de interacción con el cliente.
 - **Solidaridad:** este valor está relacionado con el trabajo en equipo que es esencial para afrontar un problema o una oportunidad de mejora.
 - **Lealtad:** la empresa y el área proporcionan beneficios y oportunidades a los integrantes, por tanto, su gestión deben ser correspondida y respetada de acuerdo con los procedimientos internos, precautelando la información de la compañía y su imagen.

4. Factores claves de éxito

Estos elementos fueron validados a través de una revisión bibliográfica de varios autores (Kaplan, Norton, Ganzinelli, & Gispert, 2000), (Kaplan & Norton, 2008), (Kaplan & Norton, 2014), (Niven, Kaplan, & Ganzinelli, 2003), (Norton & Kaplan, 1997), (Restrepo, Domínguez, & Hoyos, 2006) y (Cebrián & Cerviño, 2004)

1. **Personas especializadas:** es necesario que el Centro de Llamadas tenga personas con conocimientos especializados en las actividades que tiene para brindar un servicio personalizado con altos niveles de calidad para contribuir con la satisfacción de los clientes.
2. **Selección de indicadores:** el monitoreo y control es clave de acuerdo con las métricas comerciales o de servicio que se elijan para el presente modelo, pues ayudan a identificar oportunidades de mejora, las cuales impulsan a la definición de acciones que generen mayor valor para el cliente.
3. **Estudio de tiempos:** es importante la delimitación de tiempos generales y específicos de las operaciones, ya que optimizan recursos, incrementan la productividad, mejoran las ventas o cualquier actividad administrativa relacionada con el cliente.
4. **Flujo de comunicación formal:** parte de la construcción del Cuadro de Mando Integral es la difusión y la comunicación oportuna y formal con el equipo involucrado, la misma que fortalece la alineación del equipo a los objetivos comerciales estratégicos.

Una vez definidos los factores de éxito, se procede por consiguiente a realizar un análisis FODA de las operaciones del Centro de Llamadas.

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico analiza las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), cuyos puntos evalúan el entorno del Centro de Llamadas en la siguiente matriz:

Tabla 4. Matriz FODA del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Factores internos		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
Factores externos		F1	El centro de llamadas forma parte de una empresa líder en calzado y con prestigio	D1	No dispone de un modelo de gestión comercial integral
		F2	El alcance de gestión es el doble que la de campo	D2	No se tiene documentados todos los procesos clave
		F3	Trabajo en equipo de la fuerza de ventas	D3	No se cuenta con un plan de incentivos
		F4	Plataforma tecnológica Mitrol	D4	Existe un índice de rotación
		F5	Know-how del manejo de las operaciones	D5	No existe una propuesta de valor para el cliente
Oportunidades		Planes de acción		Planes de acción	
O1	Tendencias de comunicación (multicanalidad)	a) Definir un plan de carrera integral que promueva el desarrollo del personal (F1, O4).		a) Realizar un levantamiento de los procesos del centro de llamadas con los componentes principales para determinar políticas, control y mejoras en la gestión (D1, D2, D5, O3).	
O2	Demanda de clientes con negocios ferreteros	b) Elaborar un plan de trabajo de gestión comercial bajo un modelo de atención que garantice cumplimiento de objetivos (F2, F3, F5, O1, O2).		b) Mejorar los procesos de incorporación, crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo (D3, D4, O4).	
O3	Interés de personas en ser clientes directos de la empresa	c) Trabajar en un sistema integral de indicadores que recopile datos de Mitrol y de la gestión del centro de llamadas (F4, F5, O4).		c) Trazar la propuesta de valor que se le ofrecerá al cliente para incrementar su satisfacción (D5, O3, O1).	
O4	Oferta de mano de obra competitiva y profesional				
Amenazas		Planes de acción		Planes de acción	
A1	Fabricación inmediata de calzado por artesanos	a) Redefinir el modelo de gestión comercial estratégico que conlleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales (F3, F5, A1, A2, A3, A4, A5).		a) Gestionar las ventas con base en un plan de impulso que contenga nuevas políticas de pago y promociones de temporada según lineamientos ventas-mercadeo (D5, A3, A4, A5).	
A2	Nuevos diseños de otras empresas (competencia)				
A3	Menos rotación de productos				
A4	Reducción capacidad adquisitiva de clientes			b) Mejorar la oferta del portafolio para cada tipo de clientes enfatizando los beneficios, atributos y demás características competitivas de los productos (D5, A1, A2).	
A5	Condiciones de pago y promociones de otras empresas				

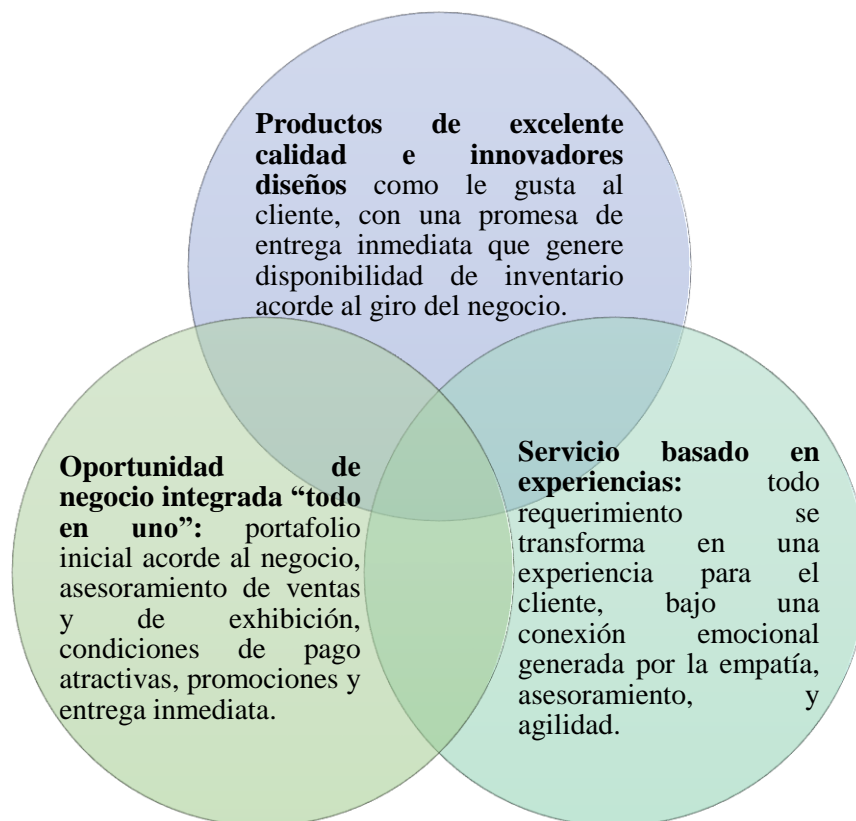
Fuente: elaboración propia

En esta tabla se definen acciones estratégicas que mejora el funcionamiento de las operaciones del Centro de Llamadas, por esta razón, en el siguiente apartado se desarrolla la visión, la propuesta de valor y los objetivos estratégicos desde las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Desarrollo comercial estratégico

1. **Propuesta de valor:** este punto contiene los elementos más importantes para el cliente.

Esquema 28. Propuesta de valor del Centro de Llamadas



Fuente: elaboración propia

2. **Objetivos estratégicos:** a continuación se detallan los objetivos de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con el fin de alinear al mapa estratégico necesario para la operación.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Reducir el índice de rotación y ausentismo de los colaboradores, son factores clave de atención, debido a que influyen en la productividad de las operaciones, el trabajo en equipo y la eficiencia de su desempeño.
- Mantener el trabajo en equipo entre los vendedores y los agentes, es un tema importante para contribuir al logro de los objetivos comerciales, para esto se puede implementar un plan de incentivos que motive a realizar una mejor gestión comercial. Con base en este punto, no se debe dejar de lado el involucramiento de dicho equipo y de todos los miembros de la cadena de valor para la implementación del Modelo de Gestión Comercial Estratégico.

- Para aplicar un nuevo modelo, es fundamental disponer de un equipo entrenado y especializado, por este motivo, el talento humano debe ser desarrollado a través de planes de formación y crecimiento.

El pilar fundamental para iniciar con la implementación es el talento humano, es por esto que los puntos anteriormente descritos permiten consolidar el modelo de gestión propuesto.

Perspectiva de procesos internos

- La mejora de los procesos comerciales es fundamental para encaminar los esfuerzos a la propuesta de valor con el cliente y su satisfacción, también va complementándose con las acciones de mejora en los procesos de servicio, tomándose en cuenta que es el eje principal del Centro de Llamadas y es el foco de relacionamiento estratégico.
- La toma de decisiones puede mejorar gracias al aprovechamiento de la plataforma tecnológica Mitrol, con el fin de extraer estadísticas para el estudio de las operaciones; esto se combina con la mejora en la administración de cifras como es la reportería analítica que agrega valor a la identificación de variaciones en el entorno interno y externo.
- La mejora de la eficiencia telefónica es esencial para la gestión efectiva de llamadas entrantes, pues al atender mayor número de llamadas el indicador de satisfacción incrementa, claro que se debe velar por la calidad de las soluciones que se proporcionen.
- Por último, los procesos de entrenamiento que tiene el Centro de Llamadas se deben potencializar pues se requiere cumplir con el resto de objetivos estratégicos de esta perspectiva, los cuales se consolidan con procesos de formación y crecimiento, pues es necesario desarrollar los perfiles del equipo y alinearlos al modelo de gestión.

Perspectiva de cliente

Esta perspectiva es elemental pues todos los objetivos estratégicos anteriores se desarrollan para cumplir con la propuesta de valor, incrementar la eficiencia telefónica, elevar la satisfacción de los clientes y sobre todo potencializar el asesoramiento al cliente de forma integral (comercial, cobranzas, campañas, quejas o cualquier otro requerimiento). En conclusión, es importante dirigir todos los esfuerzos, compromiso y labor de la compañía hacia el cliente.

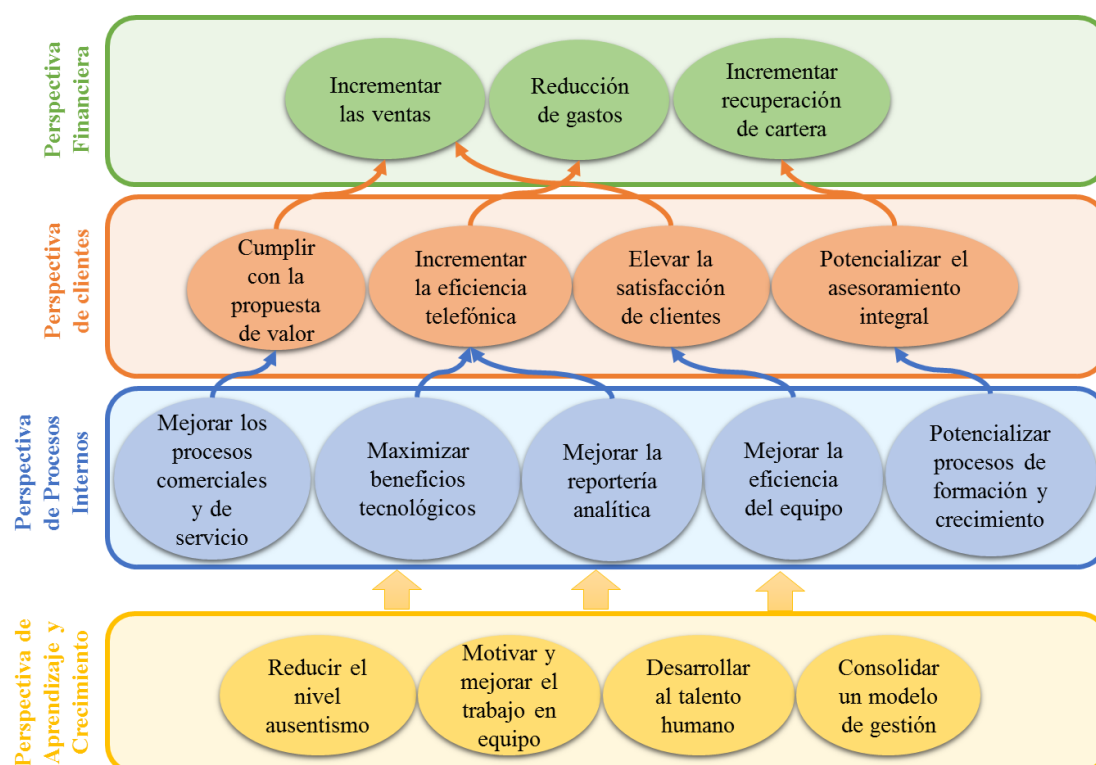
Perspectiva financiera

En esta perspectiva es importante conocer el incremento de ventas que puede generarse desde el desarrollo de las personas, pasar después por la mejora de los procesos, y finalmente la gestión

comercial y de servicio en términos de calidad, agilidad e innovación. Por consecuencia, su rentabilidad también se incrementa y a la vez la búsqueda de una mejora en la gestión de forma integral permite optimizar los gastos del área. Todo esto apoyado por la recuperación de cartera, como actividad complementaria de la comercial.

Después de revisar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a continuación se presenta el mapa estratégico, elemento principal del modelo de gestión.

Esquema 29. Mapa estratégico para el Centro de Llamadas



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el mapa estratégico es necesario delimitar las iniciativas que permiten generar los cambios deseados, además, es relevante determinar los indicadores que promueven la evaluación, seguimiento y mejora de los diferentes procesos, políticas, estructuras o cualquier tema relacionado con las operaciones del Centro de Llamadas.

Acciones o iniciativas estratégicas: después de haber definido los objetivos, es necesario determinar acciones o iniciativas que ayuden a desarrollar el modelo de gestión y alcanzar la visión estratégica.

Tabla 5. Acciones o iniciativas estratégicas 1

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa
Financiera	Incrementar las ventas	Definir el Modelo de Gestión Comercial Estratégico en términos de efectividad y volumen.
		Definir un plan de impulso comercial que contenga nuevas políticas de pago y promociones por temporada según acuerdos entre mercadeo y ventas.
	Reducción de gastos	Analizar los tiempos de llamadas para aprovechar de manera eficiente su consumo, por otro lado, definir nuevas políticas de pasajes y adquisición de suministros.
	Incrementar recuperación de cartera	Establecer un plan de gestión de cartera preventiva y persuasiva para la recuperación ágil.
		Realizar campañas telefónicas y de mensajes de texto, recordando el valor a pagar con su fecha máxima.
Clientes	Cumplir con la propuesta de valor	Trazar claramente la propuesta de valor compartida con varias áreas de la organización para elevar la satisfacción del cliente.
		Mejorar la oferta del portafolio para cada tipo de cliente enfatizando los beneficios, atributos y demás características competitivas de los productos.
	Incrementar la eficiencia telefónica	Definir un pronóstico de llamadas en función al histórico.
		Delimitar políticas de ocupación de tiempos improductivos y de organización de actividades administrativas.
	Elevar la satisfacción de clientes	Fijar el nuevo proceso de devoluciones con los indicadores que promuevan el mejoramiento de su tratamiento.
		Realizar un levantamiento de necesidades comunes de llamadas entrantes para definir soluciones alternativas y atender ágilmente los requerimientos del cliente.
		Elaborar un plan de mejora logística, condiciones de cobranzas y beneficios comerciales para los negocios de los clientes.
Potencializar el asesoramiento integral	Analizar las llamadas de los agentes, para identificar cuál es el modelo de atención comercial y de servicio para promover la mejora de la calidad, cobertura de clientes y participación de ventas a nivel nacional.	
	Definir planes de mejora permanente acorde al punto anterior.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Acciones o iniciativas estratégicas 2

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa
Procesos internos	Mejorar los procesos comerciales y de servicio	Realizar un levantamiento de procesos clave con sus respectivas acciones correctivas y preventivas.
	Maximizar beneficios tecnológicos	Estudiar las utilidades de la tecnología con el fin de identificar todos los beneficios y delimitar el uso para el Centro de Llamadas.
	Mejorar la reportería analítica	Revisar los reportes actuales, analizar que se puede extraer para la toma de decisiones y por último, definir el inventario y formatos de reportes que agreguen valor.
	Mejorar la eficiencia del equipo	Aplicar un estudio de tiempos del trabajo de los integrantes del equipo para determinar el lapso que toma una actividad y el tiempo para optimizar. Construcción del indicador de la zona d (metodología argentina que determina el porcentaje de eficiencia de una persona o el equipo, pues consolida todos los indicadores).
	Potencializar procesos de formación y crecimiento	Crear un plan de trabajo de gestión comercial bajo un modelo de atención que garantice a cumplir los objetivos. Medir la calidad y el avance de los entrenamientos.
Aprendizaje y crecimiento	Reducir el nivel ausentismo	Enlazar este objetivo con el desarrollo del talento humano para reducir la rotación. Con respecto al índice de ausentismo, se puede generar un plan de reducción a nivel del área que esté ligado al plan de incentivos.
	Motivar y mejorar el trabajo en equipo	Definir un plan de desarrollo organizacional. Aplicar una encuesta de clima laboral que incluya temas de motivación e incentivos para medir su efectividad.
	Desarrollar al talento humano	Definir un plan de carrera integral. Mejorar los procesos de incorporación, crecimiento y desarrollo del equipo.
	Consolidar un modelo de gestión	Aplicar el modelo de gestión estratégico comercial para impulsar la mejora del área. Trabajar en un sistema integral de indicadores que recopile los datos del sistema Mitrol y la gestión del área.

Fuente: elaboración propia

Posterior a la definición de los objetivos estratégicos e iniciativas por cada perspectiva, a continuación se define el Cuadro de Mando Integral con sus indicadores.

Implementación, seguimiento y evaluación estratégica

Definición del Cuadro de Mando Integral: Después de las iniciativas estratégicas, a continuación se detalla cómo medir y dar seguimiento a los indicadores.

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral (parte 1 de 2)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Fórmula indicador (en valores monetarios o cantidades)	Periodo	Meta	Responsable	
Financiera	Incrementar las ventas	Cumplimiento de presupuesto de ventas	Total ventas netas	Mensual	100%	Jefe y Supervisoras	
			Presupuesto de ventas				
	Reducción de gastos	Cumplimiento de presupuesto de gastos	Total ventas netas	Mensual	96%		
			Presupuesto gastos				
	Incrementar recuperación de cartera	Índice de recuperación de cartera	Total efectivo recuperado	Mensual	95%		
			Total a recuperar				
Clientes	Cumplir con la propuesta de valor	Cumplimiento de la propuesta de valor	Porcentaje de Satisfacción de los clientes	Anual	90%	Jefe y Supervisoras	
	Incrementar eficiencia	Eficiencia telefónica	N° Llamadas atendidas	Mensual	90%	Supervisor Atención	
			N° Llamadas entrantes				
	Elevar satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Índice de devoluciones	Porcentaje de Satisfacción de los clientes	Anual	90%	Ventas
				Monto total de devoluciones	Mensual	2%	Supervisor Comercial
				Monto venta total neta			
	Potencializar el asesoramiento integral	Calidad servicio	del servicio	Puntaje promedio de las evaluaciones de calidad	Mensual	100%	Supervisor Atención Cliente
				Cobertura de la venta	N° Clientes con pedido/s según el canal de ventas	Mensual	30%
		N° Clientes asignados según el canal de ventas					
		Participación de ventas del Centro de Llamadas	de ventas del Centro de Llamadas	Total ventas netas \$ del Centro de Llamadas	Mensual	40%	
Total presupuestado \$ de ventas nacionales							

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral (parte 2 de 2)

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Fórmula indicador (en valores monetarios o cantidades)	Periodo	Meta	Responsable	
Procesos internos	Mejorar los procesos comerciales y de servicio	Mejora de los procesos	N° Procesos oficializados	Mensual	100%	Jefe y Supervisoras	
			N° Procesos planificados				
		Índice de mejoras en los procesos	N° de acciones correctivas gestionadas N° de acciones correctivas establecidas	Mensual	100%		
	Maximizar beneficios tecnológicos	Índice de ocupación tecnológica	N° Utilidades ocupadas	Mensual	90%	Jefe y Supervisoras	
			N° Total de utilidades de la tecnología				
	Mejorar reportería	la reportería	Nivel de reportería	N° Reportes entregados N° Reportes existentes	Mensual	100%	Supervisor Atención
	Mejorar eficiencia del equipo	la ocupación de tiempos improductivos	Índice de ocupación	Tiempo productivo	Mensual	82%	Jefe y Supervisoras
				Tiempo planificado			
			Tiempo improductivo	Mensual	18%		
	Tiempo total permitido						
Potencializar procesos de formación y crecimiento	de entrenamientos	Cumplimiento de entrenamientos	N° contenidos completados	Mensual	100%	Supervisor Atención Cliente	
			N° Contenidos planificados				
Aprendizaje y Crecimiento	Reducir el nivel ausentismo	Nivel de rotación	N° Personas de baja	Anual	3%	Jefe y Supervisoras	
			N° Personas del equipo				
		Nivel de ausentismo	N° Horas no laboradas N° Horas laborables	Mensual	5%		
	Motivar y mejorar el trabajo en equipo	del equipo de trabajo	Satisfacción del equipo de trabajo	Índice de satisfacción de los colaboradores	Anual	90%	Gestión Humana
				Efectividad del plan de incentivos	N° Incentivos motivantes	Anual	
			N° Incentivos existentes				
	Desarrollar al talento humano	al equipo	Desarrollo del equipo	Ranking de desempeño	Anual	90%	Gestión Humana
	Consolidar un modelo de gestión	de del modelo de gestión	Implementación del modelo de gestión	N° Actividades ejecutadas	Mensual	100%	Jefe y Supervisoras
				N° Actividades planificadas			

Fuente: elaboración propia

Para dar seguimiento y controlar los resultados de los indicadores definidos en la Tabla 5 y 6, se utiliza la técnica de semáforos que determina las acciones a tomar. Sin embargo, en Plasticaucho Industrial S.A. existe una metodología de semaforización corporativa (Ecuador, Colombia y Perú), con tres colores: verde, amarillo y rojo, los cuales tienen una diferencia entre ellos de 5%, y un rango que dependen del criterio o exigencia de los dueños de los procesos. En función a ello se construye la siguiente tabla, como el identificador de mejoras de todo el modelo de gestión.

Tabla 9. 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 saber qué tipo de acción tomar, qué comunicar y cómo proceder para adaptar las estrategias a los cambios del entorno que tiene el Centro de Llamadas.

5.2. Validación de expertos

De acuerdo con uno de los objetivos específicos del presente estudio, 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, para esto se emplea la metodología de Validación de Expertos según (Vega, 2015), cuya herramienta se enfoca primero, en definir el peso del conocimiento teórico y práctico, para después determinar el valor como potencial experto. A continuación, se encuentran las diferentes fases de desarrollo:

Fase 1: Identificación de expertos

Es importante que estas personas tengan conocimiento y experiencia del tema, su currículo sea de relevancia y su criterio sea válido y coherente; a todo esto se le llama “coeficiente de conocimientos y coeficiente de argumentación” según la teoría de (Vega, 2015). En este caso se han seleccionado personas de la compañía y de fuera también:

Tabla 10. Tabla de Expertos

Nombres	Función en la que se desempeñan	Conocimiento	Experiencia	Curriculum	Criterio
Sergio Rodsevich	Director Diplomado <i>Call y Contact Center</i> Universidad de Belgrano Argentina	X	X	X	X
Julio Balarezo	Docente Universidad Técnica de Ambato - UTA	X	X	X	X
Gabriel Pazmiño	Analista Financiero Ministerio de Finanzas	X	X	X	X
Andrea Cevallos	Supervisora Comercial Centro de Llamadas Plasticaucho Industrial	X	X	X	X
Vladimir Vega	Director Departamento de Investigación Universidad Regional Autónoma de Los Andes - UNIANDES	X	X	X	X
Jose Luis Martínez	Subgerente de <i>Trade marketing</i> Plasticaucho Industrial	X	X	X	X
Vanessa Esparza	Jefe Administración Ventas Plasticaucho Industrial	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Fase 2

Peso de importancia del conocimiento teórico y práctico: cada experto debe dar el peso que tiene para la parte teórica y práctica con un intervalo de confianza en una escala endecadaria del 0 a 1, esto permite conocer la frecuencia de los pesos según límites inferiores y superiores, esto permite calcular la función acumulada complementaria, llamado como expertón, el cual obtiene la esperanza matemática que representa el criterio de todos los expertos como peso integral.

Tabla 11. Peso de importancia del conocimiento teórico y práctico

Listado de expertos potenciales		0.72		0.28		Valores en escala endecadaria entre 0 y 1.														EXPERTÓN									
		Peso específico que otorga al conocimiento teórico		Peso específico que otorga al conocimiento práctico		Escala endecadaria	Correspondencia semántica (referido al conocimiento teórico en su comparación con el conocimiento práctico)	Exp. 1		Exp. 2		Exp. 3		Exp. 4		Exp. 5		Exp. 6		Exp. 7		Frecuencia		Frecuencia normalizada		Función acumulada complementaria			
N°	Nombres	LI	LS	LI	LS	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.3	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	LI	LS	LI	LS	LI	LS		
						0.0	No es importante para nada el teórico															0	0	0.00	0.00	1.00	1.00		
1	Sergio Rodsevich	0.2	0.3	0.7	0.8	0.1	Es muy poco importante el teórico															0	0	0.00	0.00	1.00	1.00		
2	Julio Balarezo	0.4	0.5	0.5	0.6	0.2	Es poco importante el teórico	1														1	0	0.07	0.00	1.00	1.00		
3	Gabriel Pazmiño	0.3	0.4	0.6	0.7	0.3	Es notablemente más importante el práctico		1			1		1		1						4	1	0.29	0.14	0.93	1.00		
4	Andrea Cevallos	0.3	0.4	0.6	0.7	0.4	Es un poco más importante el práctico			1		1		1		1	1					6	3	0.43	0.43	0.64	0.86		
5	Vladimir Vega	0.3	0.4	0.6	0.7	0.5	Es tan importante el teórico como el práctico				1							1	1			3	3	0.21	0.43	0.21	0.43		
6	José Luis Martínez	0.4	0.5	0.6	0.6	0.6	Es un poco más importante el teórico															0	0	0.00	0.00	0.00	0.00		
7	Vanessa Esparza	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	Es notablemente más importante el teórico															0	0	0.00	0.00	0.00	0.00		
						0.8	Es poco importante el práctico																						
						0.9	Es muy poco importante el práctico																						
						1.0	Sólo es importante el teórico																						
																						14	7	1.00	1.00	0.68	0.76	0.24	0.32
																						Esperanza matemática							
																						Conocimiento teórico		Conocimiento práctico					
																						0.72		0.28					

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

En función al peso dado a la importancia del conocimiento teórico, el resultado de forma integral de todos los expertos es 0.72, por consecuencia, el conocimiento práctico es 0.28.

Fase 3

Aplicación de Fuzzy Delphie: 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) empleándose una escala endecadaria del 0 a 1, esto ayuda a identificar el coeficiente de expertizaje.

Tabla 12. Aplicación de Fuzzy Delphie para determinar la primera autoevaluación

Listado de expertos potenciales		Conocimiento teórico						
N°	Nombres	Primera autovaloración de expertos			Desviaciones			
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total
1	Sergio Rodsevich	0.50	0.60	0.70	-0.08	-0.10	-0.11	0.29
2	Julio Balarezo	0.70	0.80	0.90	-0.28	-0.30	-0.31	0.89
3	Gabriel Pazmiño	0.30	0.35	0.50	0.12	0.15	0.09	0.36
4	Andrea Cevallos	0.20	0.25	0.30	0.22	0.25	0.29	0.76
5	Vladimir Vega	0.85	0.90	0.95	-0.43	-0.40	-0.36	1.19
6	José Luis Martínez	0.20	0.30	0.40	0.22	0.20	0.19	0.61
7	Vanessa Esparza	0.20	0.30	0.40	0.22	0.20	0.19	0.61
Suma		2.95	3.50	4.15	Desviación acumulada			4.71
N° Expertos		7			Desviación promedio			0.67
Tripleta media		0.42	0.50	0.59				

Listado de expertos potenciales		Conocimiento práctico						
N°	Nombres	Primera autovaloración de expertos			Desviaciones			
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total
1	Sergio Rodsevich	0.70	0.75	0.80	-0.24	-0.21	-0.17	0.63
2	Julio Balarezo	0.80	0.85	0.90	-0.34	-0.31	-0.27	0.93
3	Gabriel Pazmiño	0.20	0.30	0.50	0.26	0.24	0.13	0.62
4	Andrea Cevallos	0.20	0.30	0.40	0.26	0.24	0.23	0.72
5	Vladimir Vega	0.80	0.85	0.90	-0.34	-0.31	-0.27	0.93
6	José Luis Martínez	0.30	0.45	0.60	0.16	0.09	0.03	0.27
7	Vanessa Esparza	0.20	0.25	0.30	0.26	0.29	0.33	0.87
Suma		3.20	3.75	4.40	Desviación acumulada			4.97
N° Expertos		7			Desviación promedio			0.71
Tripleta media		0.46	0.54	0.63				

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

Cuando se hace la primera ronda hay una desviación de 0.67 en el conocimiento teórico y un 0.71 en el práctico, todo esto frente a la tripleta media (división del mínimo, máximo y de máxima presunción para el número de expertos, es decir, para 7) extraída de la medición, para ello es necesario realizar una corrección con una nueva medición.

Tabla 13. Aplicación de Fuzzy Delphie para determinar la segunda autoevaluación

Listado de expertos potenciales		Conocimiento teórico						
N°	Nombres	Segunda autovaloración de expertos			Desviaciones			
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total
1	Sergio Rodsevich	0.50	0.60	0.70	-0.08	-0.11	-0.14	0.32
2	Julio Balarezo	0.70	0.80	0.90	-0.28	-0.31	-0.34	0.92
3	Gabriel Pazmiño	0.30	0.35	0.40	0.12	0.14	0.16	0.43
4	Andrea Cevallos	0.20	0.25	0.30	0.22	0.24	0.26	0.73
5	Vladimir Vega	0.85	0.90	0.95	-0.43	-0.41	-0.39	1.22
6	José Luis Martínez	0.20	0.30	0.40	0.22	0.19	0.16	0.58
7	Vanessa Esparza	0.20	0.25	0.30	0.22	0.24	0.26	0.73
Suma		2.95	3.45	3.95	Desviación			4.93
N° Expertos		7			Desviación			0.70
Tripleta media		0.42	0.49	0.56				
Tripleta media aproximada del experto promedio		0.49						

Listado de expertos potenciales		Conocimiento práctico							Conocimiento práctico
N°	Nombres	Segunda autovaloración de expertos			Desviaciones				Tripleta media aproximada del experto
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total	
1	Sergio Rodsevich	0.70	0.75	0.80	-0.24	-0.20	-0.16	0.60	0.75
2	Julio Balarezo	0.80	0.85	0.90	-0.34	-0.30	-0.26	0.90	0.85
3	Gabriel Pazmiño	0.20	0.30	0.50	0.26	0.25	0.14	0.65	0.33
4	Andrea Cevallos	0.20	0.35	0.40	0.26	0.20	0.24	0.70	0.33
5	Vladimir Vega	0.80	0.85	0.90	-0.34	-0.30	-0.26	0.90	0.85
6	José Luis Martínez	0.30	0.45	0.60	0.16	0.10	0.04	0.30	0.45
7	Vanessa Esparza	0.20	0.30	0.40	0.26	0.25	0.24	0.75	0.30
Suma		3.20	3.85	4.50	Desviación			4.80	
N° Expertos		7			Desviación			0.69	
Tripleta media		0.46	0.55	0.64					

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

En la segunda vuelta hay una desviación de 0.70 y 0.69 en conocimiento teórico y práctico respectivamente, a pesar de que ciertas personas cambiaron el puntaje. Ahora es necesario calcular la tripleta media integral de los expertos tanto en lo teórico como en lo práctico, en función a eso se multiplica por el peso de la importancia dada en la tabla 11, por eso hace referencia al 0.72 y 0.28 según la siguiente tabla, cabe indicar que de acuerdo con ello se conocen cuáles son los expertos con mayor y menor puntaje.

Tabla 14. Definición de coeficiente de expertizaje y número de expertos

Listado de expertos potenciales		Conocimiento teórico	Conocimiento práctico	Peso específico conocimiento teórico	Peso específico conocimiento práctico	Cantidad de expertos a seleccionar:	α	*	n	=	3
Nº	Nombres	Tripleta media aproximada del experto	Tripleta media aproximada del experto	0.72	0.28	Número entre 0.1 y 1 prefijado por los investigadores					
				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 que dice α por n, donde α es el nivel de complejidad del tema, en este caso es complejo y poco conocido (depende del investigador), por otra parte n es el número de atributos a medir aquí es 16 a futuro, por tanto, el número de expertos para basarse son 3, los mismos que son señalados de verde en la tabla anterior.

Después de esta validación de expertos, en el siguiente párrafo se consideran los resultados de la investigación en forma de resumen.

5.3. Análisis de resultados

De acuerdo con la información recopilada a través de los sistemas, la observación, conversaciones, encuestas y entrevistas, se concluye que el Modelo de Gestión Comercial Estratégico apoyado en el Cuadro de Mando Integral, sirve para mejorar la eficiencia, productividad y calidad de las operaciones (ventas, cobranzas, servicio al cliente y demás procesos de relacionamiento).

Por otra parte, con la implementación del modelo, se optimiza el nivel de ocupación y gestión administrativa para promover una propuesta de valor que genere un aporte hacia los negocios de los clientes, al mismo tiempo a la compañía y a los colaboradores del Centro de Llamadas. Esto se logra con la visión estratégica compartida con otras áreas de la compañía y con el apoyo de la alta dirección, con la finalidad de elevar el nivel de satisfacción del cliente gracias a todos los esfuerzos. Después de todo el desarrollo del presente trabajo, a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones principales.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. 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.
- El Modelo de Gestión Comercial Estratégico tuvo un rol muy importante. Y fue el trazar las directrices del área desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en otras palabras, los indicadores con sus metas y su respectiva semaforización, a más de ello las iniciativas estratégicas que son primordiales al momento de iniciar con la implementación del modelo, por esa razón, se establecen estrategias y los factores claves de éxito.

6.2. Recomendaciones

- Tener presente esta aplicación del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para cualquier Centro de Llamadas con un enfoque comercial, con la intención de ser un soporte para la definición de una visión participativa y los objetivos estratégicos que conduzcan hacia un funcionamiento adecuado de las operaciones, todo esto a causa del seguimiento y control que se propone.
- Considerar este documento como fuente metodológica y de consulta para el diseño e implementación de modelos de gestión estratégicos para Centros de Llamadas que promuevan la mejora de la eficiencia operacional y la eficacia de los objetivos comerciales, basado en las brechas y falencias identificadas.
- Analizar el presente Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., con miras a la generación de una mejora permanente y el fortalecimiento de la dirección estratégica del equipo.

Apéndices

Apéndice A - Instrumentos de Investigación

A.1. Modelo de encuesta para medir la satisfacción del cliente del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Desarrollo de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Aracelly Aguirre Díaz

Objetivo: el objetivo de la presente investigación es recopilar información acerca del nivel de servicio que brinda el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., con el propósito de examinar áreas de mejora. Por esta razón, se solicita su colaboración respondiendo esta encuesta con la más mayor veracidad, desde ya agradecemos su colaboración.

1. Por favor, califique del 1 al 5, considerando: 1 como el más bajo y 5 como el más alto según el cuadro inferior con respecto al servicio al cliente.

Sección	Preguntas	Calificación				
		Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Normal (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
Servicio al cliente	Atención del Centro de Llamadas					
	Tiempo de entrega de productos					
	Solución de problemas					
	Tiempo de respuesta					

2. Por favor califique del 1 al 5, considerando: 1 como el más bajo y 5 como el más alto según el cuadro inferior con respecto a ciertos puntos sobre los productos.

Sección	Preguntas	Calificación				
		Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Normal (3)	Satisfecho (4)	Muy Satisfecho (5)
Productos	Calidad de los productos					
	Precios de los productos					
	Diseño de los productos					

3. Por favor califique frente a la competencia cómo es la empresa desde varios aspectos, tomando en cuenta 3 opciones: peor, igual o mejor que la competencia según el cuadro inferior.

Sección	Campo	Calificación		
		Peor (1)	Igual (2)	Mejor (3)
Frente a la competencia	Atención del Centro de Llamadas			
	Tiempo de entrega de productos			
	Calidad de los productos			
	Diseño de los productos			

4. De forma general cuál es su nivel de satisfacción del 1 al 10?, considerando 1 como el más bajo y 5 como el más alto según el cuadro inferior.

Sección	Preguntas	Calificación				
		Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Normal (3)	Satisfecho (4)	Muy Satisfecho (5)
Satisfacción	Satisfacción general					

Gracias por su colaboración.

A.2. Modelo de entrevista para medir el nivel de gestión de los colaboradores y gestión del Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Desarrollo de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: Aracelly Aguirre Díaz

Objetivo: el objetivo de la presente investigación es recopilar información sobre el nivel de efectividad de los modelos de gestión de los colaboradores y sobre la gestión del área. Considerándose su experiencia como profesional en los Centros de Llamadas, es importante su criterio. Agradecemos su cooperación.

Parte 1

1) ¿La empresa tiene desarrollado algún modelo de gestión? ¿qué le ha parecido a usted?

2) ¿Cree que el Centro de Llamadas para la compañía con respecto a la gestión comercial estratégica y de servicio al cliente es indispensable?, argumente su criterio.

3) ¿Ha colaborado usted en uno de los modelos de gestión del Centro de Llamadas? ¿Cómo lo ha realizado y cuál fue el resultado?

Sí ___ No ___

4) ¿En cuál de los siguientes modelos o instrumentos de gestión ha colaborado? Marcar con una X (en caso de otros, por favor especificar).

Gestión de calidad ___ Gestión por procesos ___
 Gestión estratégica ___ Gestión de recursos humanos ___
 Gestión del conocimiento ___ Gestión apoyada en el Cuadro de Mando Integral ___
 Otros _____

5) ¿Usted considera necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico de acuerdo con su criterio? Explique el ¿por qué?

Sí ___ No ___

-

6) ¿Qué beneficios considera usted que puede brindar el desarrollo del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas, y por otra parte a la organización?

7) ¿Qué desventajas considera que puede darse debido al desarrollo del Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas, y por otra parte a la organización?

Parte 2

8) Responda a las siguientes preguntas valorando el nivel de desarrollo que tiene cada una en el Centro de Llamadas, del 1 al 3, considerando 1 en desacuerdo, 2 medianamente de acuerdo y 3 de acuerdo.

Nº	Preguntas	1	2	3
1	¿La estructura del área es adecuada para las actividades que ejecuta?			
2	¿El Centro de Llamadas posee oficialmente una misión y una visión a largo plazo?			
3	¿El plan del 2015 se cumplió al 100%?			
4	¿Considera que el equipo está alineado al 100% con el plan del 2016?			
5	¿Usted tienen un cierto nivel de decisión para la implementación de mejoras?			
6	¿El Centro de Llamadas cuenta con la documentación de todos los procesos?			
7	¿Considera que se miden todos los indicadores de gestión?			

8	¿Cree usted que todos los indicadores agregan valor?			
9	¿El equipo está alineado con la visión del área?			
10	¿Los colaboradores están en la capacidad de solventar problemas?			

- 9) De las siguientes acciones que realiza el Centro de Llamadas, marque con una X, del 1 al 3; considerando: 1 a veces, 2 con frecuencia y 3 siempre.

N°	Preguntas	1	2	3
1	¿Existen tareas repetitivas en el área?			
2	¿Los colaboradores no asumen riesgos?			
3	¿Ambiente orientado al logro de los objetivos individuales?			
4	¿El sentido de trabajo en equipo es desarrollado?			
5	¿Los perfiles con los cuales cuenta son competitivos?			
6	¿El dimensionamiento de tiempos es exacto?			
7	¿El Centro de Llamadas cuenta con una planificación de actividades?			
8	¿El Centro de Llamadas tiene el apoyo de la alta dirección?			
9	¿El equipo tiene apertura para los cambios que mejoran su desempeño y el área de trabajo?			
10	¿Cómo es la alineación del Centro de Llamadas con todo el equipo de ventas a nivel nacional?			

- 10) En caso de que el Centro de Llamadas esté aplicando técnicas de gestión, ¿en qué aspectos y en qué medida han influido al logro de los objetivos?, considerando: 1 a veces, 2 con frecuencia y 3 siempre.

N°	Preguntas	1	2	3
1	Aumento de ingresos			
2	Reducción de gastos			
3	Incremento de la satisfacción de los clientes internos			
4	Incremento de la satisfacción de los clientes externos			
5	Mejora del nivel de llamadas atendidas			
6	Incremento de la calidad del servicio			
7	Creación de valor agregado			
8	Optimización de tiempos			
9	Reducción del índice de ausentismo			
10	Mejora del clima laboral			

Otros (especificar) _____

Gracias por su colaboración.

A.3. Modelo de entrevista para medir el aporte que genera aplicación de un modelo de gestión para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

TEMA: Desarrollo de un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: Aracelly Aguirre Díaz

Objetivo: el objetivo de la presente investigación es conocer el punto de vista de la aplicación del modelo por parte de un experto en centros de llamadas y su efectividad. Considerándose su amplia experiencia en esta industria y su profesionalismo.

Parte 1

1. ¿Desde su conocimiento general, cómo cree usted que aporta el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A. a la organización, y cuál es el punto más relevante que considera se podría desarrollar en unos 3 años?

2. ¿Cómo cree usted que el modelo de gestión estratégica de Kaplan y Norton apoyado con el Cuadro de Mando Integral, puede aportar al Centro de Llamadas en el ámbito comercial?

3. ¿Cuál es la clave para que tenga éxito un Cuadro de Mando Integral en un Centro de Llamadas?

4. ¿Qué métricas importantes sugiere medir en un Centro de Llamadas tomándose en cuenta las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento).

5. ¿De acuerdo con su experiencia qué contribuciones realizan los centros de llamadas en el Ecuador y cómo podría crecer esta industria?

6. ¿Cree que el Centro de Llamadas para la compañía con respecto a la gestión comercial estratégica y de servicio al cliente es indispensable?

Gracias por su colaboración.

Referencias

- Adame, L. (Agosto de 2015). GRANDES OPORTUNIDADES DE BPO EN AMÉRICA LATINA. *Revista ContactForum*, 20(65), 24-28. Obtenido de <http://www.imt.com.mx>.
- Agropecuaria, Ministerio de Desarrollo. (1997). *Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola*. Santiago (Chile): IICA Biblioteca Venezuela.
- Amaya, J. (2005). *GERENCIA: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arjona, M. (1999). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE PRÁCTICO*. Madrid-España: Díaz de Santos, S.A.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. UNA SOLA GESTIÓN, UN SOLO EQUIPO*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Barker, J. (1995). *PARADIGMAS: EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO*. México: McGraw-Hill.
- Brenes, L. (2003). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA ORGANIZACIONES INTELIGENTES*. San José-Costa Rica: EUNED.
- Cebrián, M., & Cerviño, E. (2004). UN ANÁLISIS DE LA FLEXIBILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN SU ADAPTACIÓN A LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 1-21.
- 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, Trans.) México: Cengage Learning.
- David, F. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (9na ed. ed.). (P. Educación, Ed., & M. Á. Carrión, Trad.) México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1999). *MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21st CENTURY*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial HarperBusiness.
- 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_cepil.pdf
- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). *SERVUCIÓN: LE MARKETING DE SERVICIOS*. México: MacGraw-Hill.
- El Telégrafo - Economía. (2 de Julio de 2015). EL SECTOR SERVICIOS GENERA 1.9 MILLONES DE EMPLEOS. *El Telégrafo*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sector-servicios-genera-19-millones-de-empleos.html>

- Falcioni, N. (14 de Noviembre de 2013). Tablero de Control, o cómo conducir la estrategia. Recuperado el 18 de marzo de 2016, de <http://www.contactcenteronline.com/novedad.php?IdNovedad=12850>
- 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.
- Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- González, C., & Martínez, J. (2014). GERENCIA ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL. *Revista Dimensión Empresarial*, 107-116.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1993). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Harrison, J., & Caron, J. (2009). *FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (2da ed. ed.). (D. Morand, Trad.) Madrid-España: Paraninfo S.A.
- Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- 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.
- Kaplan, R., Norton, D., Ganzinelli, C., & Gispert, A. (2000). *CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- 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.
- Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Merli, G. (1997). *LA GESTIÓN EFICAZ*. 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/inicio.ks>: <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *STRATEGY SAFARI*. Nueva York, Estados Unidos: Simon and Schuster.
- Niven, P., Kaplan, R., & Ganzinelli, C. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1997). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

- Novel, G. (2010). *MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL: DESARROLLANDO UN MODELO DE ÉXITO COMPARTIDO*. Madrid, España: Editorial Reus.
- Ocaña, J. (2006). *PIENSO, LUEGO MI EMPRESA EXISTE*. San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill.
- Plaza, M. Á. (2003). *MODELO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL*. Madrid, España: Editorial EOI.
- Promperú. (2011). *INFORME PERFIL DE MERCADO DE CENTROS DE CONTACTO EN EL ECUADOR*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://www.siicex.gob.pe>: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/767135187rad6B778.pdf>
- Quinn, R. (1994). *MAESTRÍA EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES: UN MODELO OPERATIVO DE COMPETENCIAS*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramón, J. (2002). *GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA*. Porlamar, Venezuela: Juan Carlos Martínez Coll.
- Restrepo, L., Domínguez, L., & Hoyos, J. (Diciembre de 2006). VALORACIÓN DE LA CARGA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. *Revista Scientia Et Technica*, 335-340.
- 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.
- Senge, P. (2005). *LA QUINTA DISCIPLINA*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Shaw, J. C. (1991). *GESTIÓN DE SERVICIOS*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Smirnoff, N. (Diciembre de 2012). *INFORME CENTRAL CONTACT CENTERS EN AMÉRICA LATINA*. (N. Smirnoff, Ed.) Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://www.gylgroup.com/images/personales//Revista%20Presario%20Edicion%20Diciembre.pdf>
- Steiner, G. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER*. México: Editorial CECSA.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (Agosto de 1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Varo, J. (1994). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS SANITARIOS*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Vega, V. (2015). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Quito, Ecuador: Editorial Mendieta.

Resumen Final

Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de

Plasticaucho Industrial S.A.

Aracelly María Aguirre Díaz

100 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez Barral, Ph.D

El presente trabajo propone un Modelo de Gestión Comercial Estratégico para el Centro de Llamadas de Plasticaucho Industrial S.A., con el objetivo de contribuir con una administración eficiente y eficaz con sus operaciones, equipo humano y logro de objetivos organizacionales. Para esto, se analizan varios modelos de gestión, que ayudan a identificar el tipo de aporte que pueden generar con el mejoramiento de procesos, tiempos, participación del equipo y visión estratégica, los cuales facilitan una propuesta de mayor valor para el cliente.

Las técnicas empleadas en este estudio, son: la observación, análisis documental, cuestionario y entrevistas, cuyas técnicas ayudan a recopilar estadísticas de tiempos, índice de satisfacción, estilo de administración y otros criterios relevantes para el desarrollo del modelo propuesto. Los resultados evidencian la importancia de definir acciones, mecanismos de medición, evaluación y seguimiento de indicadores, para incrementar productividad, calidad y servicio al cliente. Estas acciones están alineadas a los objetivos estratégicos y promueven el proceso de mejora permanente apoyada en el Cuadro de Mando Integral como herramienta clave de gestión.