



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ELEMENTO DIFERENCIADOR PARA EL ÉXITO
EN LOS CONTAC CENTER DE LA CIUDAD DE MEDELLIN

*COMPETITIVE STRATEGIES DIFFERENTIATING ELEMENT FOR SUCCESS IN THE
CONTAC CENTER OF THE CITY OF MEDELLIN*

Elaborado por:

LUISA FERNANDA MADRID TOBÓN

JUAN CARLOS ROJA CHAVARRÍA

Asesor: MORAIMA COROMOTO ROMERO SILVA

Administración comercial

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2020

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FUNDAMENTO DIFERENCIADOR PARA EL ÉXITO EN LOS CONTACT CENTER.

Luisa Fernanda Madrid Tobón

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración comercial
fernandamadrid4@gmail.com*

Juan Carlos Roja Chavarría

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración comercial
jucaro_1984@hotmail.com*

Asesor: Moraima Coromoto Romero Silva, Docente – investigadora

moraima.romero@tdea.edu.co

Resumen

El presente Trabajo de grado titulado Estrategias competitivas elemento diferenciador para el éxito en los Contact Center, Tiene como objetivo analizar las estrategias competitivas fundamento diferenciador para el éxito en los Contact Center. En el cual se identifican las funciones de las estrategias competitivas, las características de los tipos de estrategias competitivas e identificar los elementos diferenciadores de éxitos utilizados al interior de los Contact Center. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, donde se aplica de tres entrevistas estructuradas realizadas a líderes de las empresas Emtelco, Konecta y Teleperformance, Para el análisis de los resultados se aplicó una triangulación tomando en cuenta las respuestas de cada entrevistador, la teoría de las variables y las posturas de los investigadores, donde se observó que el comportamiento del sector de las telecomunicaciones está en constante innovación y desarrollo de nuevas ideas y estrategias con la finalidad de lograr sus metas y objetivos consiguiendo así ser competitivas en el mercado implementado ventajas que los ayude a lograr nuevas negociaciones y obtención de clientes potenciales construyendo así diferenciación logrando que cada una sea exitosa.

Palabras clave: Estrategias competitivas, elemento diferenciador, Éxito, Contact Center.

Abstract

The present work of degree entitled Competitive Strategies differentiating element for success in Contact Centers, aims to analyze competitive strategies differentiating foundation for success in Contact Centers. In which the functions of the competitive strategies applied to the sector are identified, the characteristics of the types of competitive strategies and the differentiating elements of successes used in the competitive strategies within the Contact Centers are identified. The research is descriptive, where an instrument of three interviews is applied to leaders of the Emtelco, Konecta and Teleperformance companies. For the analysis of the results, a triangulation was applied taking into account the responses of each interviewer, the theory of variables and the positions of the researchers, where it was observed that the behavior of the telecommunications sector is in constant innovation and development of new ideas and strategies in order to achieve its goals and objectives, thus being competitive in the market, implementing advantages that the help to achieve new negotiations and obtain potential clients, thus building differentiation making each one successful.

Key words: Competitive strategies, differentiating element, Success, Contact Center.

1. Introducción

Los diversos cambios, ya sean tecnológicos, económicos, sociales, que cotidianamente se presentan en el ámbito mundial ejerce influencia en las operaciones de las organizaciones, por lo que, cada unidad, mecanismos, equipos de trabajo, recursos requieren adaptarse para acoplarse a estas innovaciones. En este sentido, las empresas necesitan comprometerse en diseñar y aplicar estrategias competitivas que se adapten al entorno organizacional y así puedan lograr sus metas.

Con respecto a las estrategias competitivas, llevan a cabo una serie de procesos donde se analizan y desarrollan nuevas estrategias que permiten brindar un mejor servicio a los clientes, poder fidelizarlos y efectuar una evaluación constante para consumir cambios que respondan positivamente a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Con el propósito de definir estrategias competitivas, es conveniente citar a Porter (2015), quien refiere que son estrategias alternativas que permiten desarrollar una amplia fórmula de cómo las empresas va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán

necesarias para alcanzar tales objetivos. En sus investigaciones menciona que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la empresa y medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Asimismo, se menciona que una estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la empresa en sus unidades de negocio. Robbins & Coulter (2014), describen cómo competirán en su mercado principalmente. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios, cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y ésta definirá su ventaja competitiva.

Al respecto, se puede referir que las estrategias competitivas permiten el desarrollo, crecimiento e innovación, aportando una generación de valor tanto al cliente como a los productos y servicios, lo que conlleva a utilizar estas herramientas como alianzas estratégicas potencializando la competitividad en los mercados actuales, tal es el caso de las empresas de tercerización o subcontratación, la cual es una estrategia empresarial llevada a cabo por las empresas cuando contrata a otra organización para que preste un servicio que, en principio debería ser brindado por ella misma.

Cabe resaltar, que a partir del siglo XX la tercerización se expande en América Latina en procesos de privatización y reformas estructurales por la necesidad de incrementar la productividad. Además, la subcontratación de procesos se convirtió en una tendencia mundial, debido a que las empresas están motivadas en conservar la fidelización de los clientes y para alcanzar esta meta se requieren ofrecer servicio de calidad contratando organizaciones que les brinden servicios de excelencia, como ejemplo las empresas de tercerización Contact Centers.

En relación con los Contact Center son organizaciones cuyas actividades están relacionadas con las telecomunicaciones, es decir con la transmisión de información, atención a los clientes, así como la posible solución de problemas a los mismos. Para McPhail (2002) afirma que un Contact Center es una oficina empresa especializada donde agentes proveen información, distribuyen servicios y/o llevan adelante ventas usando alguna combinación de tecnología telefónica e informática, con el objetivo de mejorar la atención al cliente a la vez se reducen costos organizacionales.

Según el reporte de Tendencias de Localización Global de Contact Centers en 2019, indica que estas empresas se han expandido por América Latina y en los países de las Costas del Caribe, aumentó en un 53% con respecto al año 2018, creándose más de 25,000 empleos en 34 proyectos. Este crecimiento es impulsado en gran medida para atender a clientes en ubicaciones de alto costo de personal, como los Estados Unidos y Europa.

De modo que los Contact Center se han convertido en una estrategia competitiva como elemento diferenciador de éxito para otras empresas, con el fin de facilitarles sus servicios en los procesos comunicacionales tanto en el ámbito nacional como internacional.

Cabe mencionar, que el éxito en las organizaciones está concebido como el resultado positivo, el cual se produce con el desempeño de ciertos parámetros establecido por las empresas, Asimismo, en esta investigación en curso se está planteando que es necesario aplicar estrategias competitivas como elemento diferenciador de éxito, por lo cual se puede decir que se puede obtener un resultado positivo con las estrategias competitivas. Según Rubio (2019) refiere que el éxito se entiende desde el cumplimiento de objetivos a corto plazo, mediante la satisfacción de las expectativas de los grupos implicados.

Vargas (2014) indica que Gartner Inc (empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información) refiere que uno de los grandes retos a los que enfrentan los Contact Center en la actualidad, es garantizar y mantener, la calidad de la mejora continua y la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, para que se pueda alcanzar el éxito.

Al respecto, se puede citar como ejemplo la empresa española de Contact Center, Unisono (2017), cuya presidenta es María del Pino Velázquez, la cual opera en cuatro países: España donde está la mayoría de su mercado, Reino Unido, Chile y Colombia. En Colombia cuentan con tres oficinas en Bogotá y más de 7.000 empleados, desde allí les responden a clientes principalmente del sector financiero, vía chat, twitter o Facebook en español, portugués e inglés, entre los que se encuentran las empresas españolas Telefónica y BBVA.

Asimismo, se puede referenciar las compañías Emtelco (2019) dice que los Contact Center se encargan de diseñar soluciones de BPO (*business process outsourcing*) para conectar clientes corporativos con sus usuarios finales a través de diferentes servicios:

Servicio al Cliente, Venta, Cobranzas, Back Office y Mesa de Servicios, esto por medio de diferentes canales: telefónicos, virtuales y presenciales.

En el contexto colombiano, existen varios aspectos que han favorecido el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones como los Contact Centers y BPO (*business process outsourcing*) en el país y que lo han constituido como una de las naciones con mayor potencial en América Latina. Estos son la infraestructura de comunicaciones, la ubicación geográfica estratégica, el apoyo gubernamental, la mano de obra calificada y la estandarización de procesos, indica la revista dinero en un artículo realizado en el 2014. En tal sentido, Quessep (2019), ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, señala el caso de Estados Unidos, que tenían como destino de tercerización la India, y en la actualidad giró la mirada hacia América Latina, específicamente con más interés a Colombia.

Cabe resaltar que Colombia cuenta con un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector de telecomunicaciones y ganar espacio a nivel internacional, ya que cuenta con elementos competitivos como la cercanía, mano de obra calificada, actitud de servicio, acento neutro, recursos humanos cada vez más bilingüe, favorabilidad legislativa, excelente infraestructura y comunicaciones de clase mundial, logrando así ser un sector muy competitivo en el medio de las telecomunicaciones, ya que cada día son más las empresas interesadas en tercerizar procesos logrando así ahorrar en costos, enfocando sus estrategias en el factor diferenciador de sus productos y servicios llegando hacer más competitivos en el mercado, así al obtener el éxito.

El sector de telecomunicaciones, específicamente los Contact Center, son una incesante fuente de información y una excelente vía para la gestión de la experiencia del cliente. Desde este punto de vista, podría considerarse como una ventaja competitiva en sí misma y un importante elemento diferenciador respecto a la competencia.

La compañía Unísono (2017), indica que los Contact Center han pasado de brindar servicios a brindar experiencias memorables. En la actualidad, estos centros son capaces de garantizar experiencias homogéneas, consistentes y personalizadas gracias al detallado conocimiento que tienen de los clientes. Es por ello, que los clientes hoy en día ya no compran productos, compran experiencias, dado que el secreto del éxito radica en disponer

de la información relevante cuando el usuario la necesita. De esta manera, éste sentirá que la experiencia es personalizada.

Continuando con el postulado se ve la importancia también de implementar las tecnologías digitales de manera que soporten los nuevos procesos. Hacer de estas herramientas instrumentos amigables, ya que si se emplean adecuadamente, logran que la información se mueva de manera instantánea, consiguiendo facilitar la interacción entre el cliente y la empresa. Unas de las estrategias utilizadas por los Contact center son: Comunicación interactiva y sin espera, Predicciones, Análisis en tiempo real, Experiencia multicanal (apps, chats, redes sociales y correo electrónico, entre otras), Examen del rendimiento Unísono (2017).

Desde el 2010 hasta la actualidad en Colombia se ha incrementado las empresas de Contact Center, así lo refiere una investigación realizada por Villate - Granados (2013) Revista dinero (2014), donde indica que en el país existen cerca de 332 Contact Center, en su mayoría colombianos, aunque en los últimos años han ingresado nuevos jugadores internacionales al país, los cuales están empleando a cerca del 37% de la fuerza laboral del sector.

“El reto del país será mantener su ritmo de crecimiento y continuar evolucionando hacia servicios considerados de valor agregado o de mayor especialización. Adicionalmente incrementar las certificaciones de calidad avaladas internacionalmente, lo que le permitirá un mejor posicionamiento”, afirma la directora de Acdecc (Quessep, 2019, parr.8) en la entrevista de la revista Dinero.

Ante lo antes expuesto también es importante mencionar la ciudad de Medellín, una de las empresas que se destaca en el sector es Emtelco, una empresa que viene creciendo de manera significativa en el país y cuyos planes son consolidar un proyecto de expansión hacia Centroamérica y Suramérica. Esta empresa hace parte de uno de los conglomerados económicos más importantes en Colombia formado por las empresas EPM y Millicom. En 2013, Emtelco logró unas ventas por encima de los \$253.000 millones y este año espera sobrepasar los \$330.000 millones. Al término de 2013, se estimó que la industria de Contact Center, BPO (subcontratación de procesos) y tercerización de servicios creció entre

19 y 23 % y para este año se proyecta mantener el crecimiento en 21 %, lo que representa que el sector tendría ingresos cercanos a los \$6 billones.

Es importante referir, ante lo mencionado, que Medellín es una ciudad muy apetecida por la tercerización del servicio al cliente ya que como fundamento diferenciador para el éxito, las personas paisas manejan un acento neutro y su amabilidad en un plus diferenciador para captar la atención de muchas empresas que impulsan la comercialización de dichos procesos de BPO (*Business Process Outsourcing*).

Ante lo expuesto lleva a realizar una investigación sobre Estrategias Competitivas fundamento diferenciador para el éxito en los Contact Center. Por lo tanto, se realizó esta interrogante: ¿Cuáles serán las Estrategias Competitivas elemento diferenciador para el éxito en los Contact Center? Por lo cual lleva al objetivo general analizar las Estrategias competitivas fundamento diferenciador para el éxito en los Contact Center. Como objetivos específicos: a) Identificar las funciones de las Estrategias Competitivas aplicadas al sector Contact Center en la ciudad de Medellín. b) Caracterizar los tipos de Estrategias Competitivas utilizadas dentro de los Contact Center en la ciudad de Medellín. c) Identificar los elementos diferenciadores de éxitos utilizados en las Estrategias Competitivas al interior de los contact center en la ciudad de Medellín.

Esta investigación en curso, la cual se ha desarrollado dentro del programa académico de Administración Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria; vinculado con la línea de investigación Gestión y Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación *Research and Enterprise Development* (RED), la cual se enfoca en la variable Estrategia Competitiva. La delimitación de este trabajo se enmarca en agosto del 2019 hasta junio del 2020.

Este trabajo de investigación está estructurado bajo las normas del Tecnológico de Antioquia con el siguiente esquema: resumen, abstract, Introducción, antecedentes del problema, revisión de la literatura, materiales y métodos, análisis de los resultados, conclusiones y referencias bibliográficas.

2. Antecedentes del problema.

Para hablar un poco de la historia de los contact center dice que el origen del tele marketing está vinculado como es lógico a la invención del teléfono, ya en el siglo XIX un pastelero alemán utilizaba esta herramienta para duplicar sus ventas (Parada Visual, 2019) El autor mencionado también refiere que la primera gran campaña de tele marketing fue la que desarrollo Ford consiguiendo entrevistas para sus vendedores, llegaron a veinte millones de clientes.

También se menciona que los Contact Centers son una consecuencia directa de la crisis del petróleo del 1973. Los cuales redujeron de los costos de las grandes compañías americanas, ya que podían ahorrarse los alquileres de las oficinas y optimizar el tiempo de trabajo de sus empleados, (Parada Visual, 2019).

La evolución de los Contact Centers, en el país, Colombia, ha estado marcada por el desarrollo de las TIC y la eficacia en el trabajo que realizan, y que han hecho de este sector nacional una potencia latinoamericana exportadora de servicios de talla mundial.

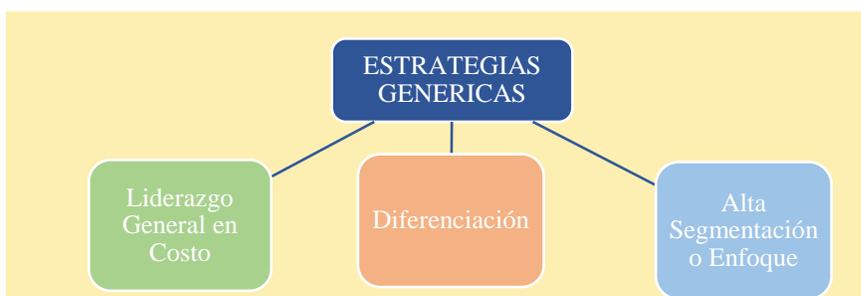
No obstante, en la actualidad se viene observado que los Contact Center han avanzado con relación a la tecnología y aceptación por parte de clientes que han buscado de su ayuda para tercerizar un proceso, no obstante anteriormente los Contact Center no eran muy queridos y aceptados, ya que las empresas eran recelosas con la información y no estaban dispuesta a pagar grandes sumas de dinero para que otra empresa hiciera procesos de cobranzas y atención a sus clientes ya que era un tema más de protección de datos y de cuidar a sus grandes cliente que con gran esfuerzo habían podido obtener y fidelizar, por consiguiente fue muy difícil que este sector de las telecomunicaciones incursionara en el mercado y tuviera éxito a corto plazo.

Por consiguiente se efectúa esta investigación donde se estudian las variables Estrategias competitivas utilizadas en algunas organizaciones de la ciudad de Medellín queriendo entender como los Contact Center implementan estrategias a largo plazo para obtener ventajas frente a sus competidores mediante la innovación de sus servicios.

3. Revisión de Literatura

Las estrategias genéricas se enfocan a una nueva alternativa según Porter (2015), identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Las mismas se pueden clasificar en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o solo algunos segmentos). De esta forma se determinan las tres clases de estrategia genéricas: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque.

Figura 1: Estrategia genéricas



Fuente: Porter (2015). Adaptación propia (2020)

Porter (2015), determina tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, de manera que pueda diferenciarse teniendo unos costes muy bajos y satisfaciendo las necesidades según el tipo de consumidor o cliente. Diferenciación con la aplicación de estrategias que requieren una estructura de empresa distinta y hasta diferentes culturas de empresa. Alta segmentación o enfoque; para ello se cuenta con la creatividad e innovación en el caso de la diferenciación, y en el servicio la especialización; en cuanto al liderazgo en costes la estandarización y grandes series.

En tal sentido, se puede afirmar que las fortalezas de las estrategias genéricas le agregan preeminencia a la estrategia competitiva cuando estas son las bases de las mismas, de manera que cuando las empresas cuentan con estrategias competitivas dentro de la planificación general se direcciona al éxito.

Es este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

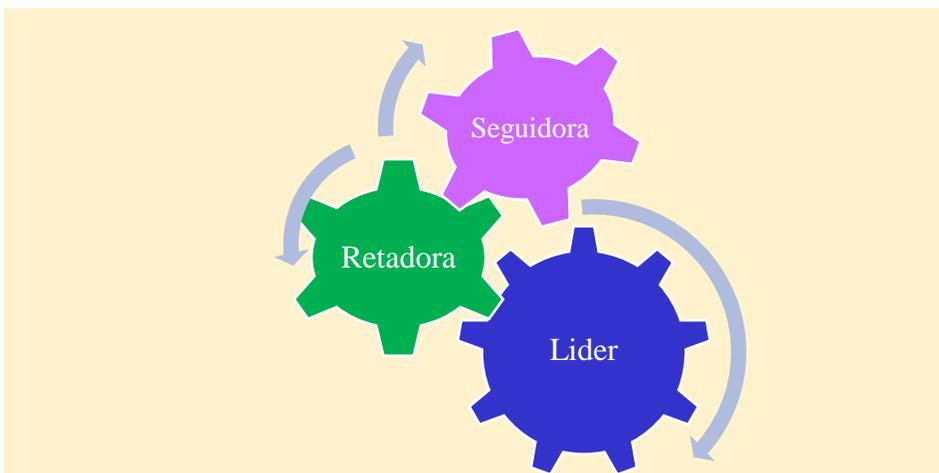
Al respecto David (2013) indica que la dinámica cambiante de los mercados que demanda mejores procesos, capacidad de creatividad, y adaptabilidad a la transformación del entorno, uno de los factores claves de mejora será la habilidad de la organización para llevar sus productos y/o servicios a los mercados mediante el diseño y la implementación de estrategias.

Se puede afirmar que las estrategias competitivas son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo de las organizaciones.

Características de las estrategias competitivas y sus funciones.

Para hablar de las características de las estrategias competitivas se puede referenciar a Klotler y Keller (2012), ya que fueron estrategias creadas por ellos, atendiendo al papel que desempeñan con relación a los competidores, ya que, las estrategias más adecuadas dependerán en grado importante a si la empresa sea líder, retadora y seguidora en el mercado.

Figura 2. Estrategias Competitivas según Grado de Importancia



Fuente: Castro (2009), adaptación propia (2020)

Al respecto, Klotler y Keller (2012) indican que en la mayoría de los sectores industriales existe una empresa reconocida como líder, la cual tiene la mayor cuota de mercado. Dicha empresa, es aquella que ocupa la posición dominante dentro de un mercado y es reconocida como tal por sus competidores. Además, dirige a las demás empresas en cambios de precios, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de comunicación.

En cuanto a las empresas retadoras son aquellas que dominan el mercado, son fuertes de manera especial en uno o dos segmentos, que serán los que defiendan con mayor ahínco, lo que implica que dejen otros segmentos con menos protección, lo cual permitirá utilizar tácticas de ataque. Las empresas retadoras tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a empresas inferiores a este o a las empresas existentes en el mercado, pudiendo elegir entre una amplia gama de opciones estratégicas con distintos tipos de ataque. Normalmente son las empresas que ocupan la segunda, tercera o posiciones inferiores en una industria. Estas empresas pueden optar por dos posturas diferentes: atacar al líder y a otros competidores (retadoras) o las seguidoras que continuar por su propio camino.

En referencia a las empresas Seguidoras Klotler y Keller (2012) indican que estas prefieren seguir que retar al líder del mercado, las mismas juegan a las reglas de la organización líder y no le incomoda. La estrategia se fundamenta en que una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora, porque no tiene que asumir ni los costos hundidos de Investigación y desarrollo, ni los de educación del mercado.

La empresa seguidora, debe tratar de mantener bajos los costos de producción y elevada la calidad del producto y servicio, así como tratar de entrar a los nuevos mercados cuando se abren, lo que no significa ser pasivo o una copia del líder. El seguidor, debe definir una trayectoria de crecimiento, que no invite represalias del líder

Tipos de estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas son todas aquellas acciones que permiten a las organizaciones poder diferenciarse en el mercado además de marcar las pautas dentro del sector en el cual se mueven, es por ello que dentro del estudio realizado se mencionan algunas de ella.

Estrategia de liderazgo en costos.

Esta estrategia según Porter (2015), mantiene el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas

La estrategia de liderazgo se origina cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores, pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la Dirección deberán estar orientadas al control de costos.

Tabla 1. Estrategias de liderazgo en costos.

Estrategia de protección	Riesgo de la estrategia	Recursos necesarios para implementar
--------------------------	-------------------------	--------------------------------------

Permite resistir mejor ante los competidores directos en una competencia de precios, y, aun así, obtener una mejor utilidad relativa	Que los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por las inversiones realizadas y por los beneficios de la curva de la experiencia.	Inversiones continuas.
Los distribuidores fuertes sólo podrán bajar el precio, hasta el competidor alternativo mejor situado con mayor costo unitario.	La difusión de la tecnología a bajo costo, entre los recién llegados y los imitadores.	Competencia técnica elevada.
Un costo bajo, protege de un aumento de precios del proveedor y es una barrera, de entrada, a nuevos competidores y a productos sustitutos	La incapacidad para detectar a tiempo los cambios que demanda el mercado en los productos, por un exceso de atención en los problemas de costos	Vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y distribución
	La inflación relativa de los costos de la empresa, que reduce el diferencial de márgenes necesarios para imponerse frente a la competencia.	Productos estandarizados que faciliten la producción.

Fuente: Elaboración propia adaptación de las estrategias de liderazgo en costos de Porter (2020).

Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia, se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio Porter (2015).

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Esta estrategia de diferenciación se utiliza cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con

unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

Por tanto, consiste en crear para hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva. El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones también reducen el impacto de esta estrategia.

Tabla: 2 Estrategias de diferenciación

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN		
El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:	Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:	Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:
<ul style="list-style-type: none"> • Importantes para el comprador. • Que se diferencien de la competencia. • Someter la demanda a la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de marca. • Avance tecnológico reconocido. • Apariencia exterior. • Servicio de posventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite resistir mejor a los competidores directos por «no ser sustituible» el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad. • La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente • La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor. • Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos. • Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia.
Los riesgos de esta estrategia son, que:		Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:
<ul style="list-style-type: none"> • El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores. • Las necesidades de los compradores por 		<ul style="list-style-type: none"> • Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad). • Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.

<p>un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación de I & D con producción y marketing
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia adaptada de las estrategias de diferenciación de Porter (2020).

La estrategia de enfoque o alta segmentación.

Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Es decir, se enfoca en las necesidades de un solo segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general Porter (2015).

La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.

Se trata de enfocarse en particular en el mercado sobre un grupo de compradores de un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico Porter (2015). La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general. Aun cuando el enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Se concentra en las necesidades de un solo segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

En tal sentido, también se puede mencionar a Munch (2005) señala que a través de la planeación estratégica se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación estratégica es el punto de partida del proceso organizacional.

Las empresas ya no podrán obtener ventajas solamente mediante el precio de sus productos y/o servicios, ni ser gestionadas para obtener rentabilidad en el corto plazo, la visión de las nuevas organizaciones debe ser orientada a definir objetivos a largo plazo, es decir; diseñar estrategias empresariales que se convierten en una herramienta de gestión fundamental para lograr una ventaja competitiva.

La creación de valor elemento diferenciador para las estrategias competitivas.

Los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor de cara al consumidor, y en esto consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

Kaplinsky y Morris (2017), mencionan que al hablar de estrategias se debe considerar la cadena de valor en la cual intervienen varios aspectos para que un producto y/o servicio obtenga ese valor agregado, como diferenciador de la competencia, desde su inicio hasta llegar al consumidor final. Muchas empresas en sus procesos hacen énfasis en la cadena de valor, compuesta por diferentes eslabones y cada uno de ellos contribuye en el desarrollo. Además, la innovación es considerada en la cadena de valor, porque está conectado con la tecnología de información, además de ser la herramienta que permitirá la creación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Por consiguiente se puede hablar también de aspectos que son referidos por Porter (2006), tales como identificación de la marca, reputación y relaciones personales con el cliente crean barreras de diferenciación que fuerzan a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para conseguir una lealtad del cliente. La diferenciación surge entonces

como un mecanismo de defensa. De modo que permite no solo la búsqueda de la identificación e incluso lealtad del cliente sino además, la posibilidad de elevar el precio. También la estrategia es objeto de estudio, se analiza en profundidad, cuales son las debilidades y fortalezas que servirán de base para la posterior búsqueda de soluciones que permitan decidir los cambios necesarios que deben operarse como garantía de la implementación adecuada de la estrategia, cooperación con otras empresas e instituciones lo cual se avala Padilla (2013).

La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores con la finalidad de atraer a los consumidores. Cada producto o servicio ofrecido lleva un excedente del consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente.

La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor

Cuando se habla de reducción de costes se refiere a una de las estrategias más fuertes del mercado ya que muchas compañías se enfocan en la actualidad en brindar un buen producto o servicio a bajo costo incrementando así atracción de clientes, incrementando también el beneficio percibido por los clientes generando impacto en nivel competitivo, logrando posicionamiento en el mercado.

Tabla 3. Estrategias competitivas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
PORTER (2015)	DETALLE
DIFERENCIACIÓN	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como unico en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga mas demanda a igualdad o mayor precio.
LIDERASGO EN COSTOS	Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final minimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una politica de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	Las mismas estrategia de diferenciación y costos pero con un objetivo o un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.

Fuente: Elaboración propia adaptada de las estrategias competitivas de Porter (2020).

El análisis de la competitividad, permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva en relación a los competidores más peligrosos, e identificar sus comportamientos competitivos.

Si hay gran competencia en el sector en el que se mueven, se ven obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante.

En este orden de ideas, es de gran importancia tener muy en claro las estrategias competitivas como elemento diferenciador para el éxito en los Contact Center, ya que de ello depende la diferenciación que tengan unos de los otros y el factor decisivo en el cliente final.

Elementos diferenciadores para el Éxito

El entorno actual en el que se desarrollan las organizaciones está inmerso en un sistema abierto e interconectado a un mundo cambiante que avanza vertiginosamente al ritmo de las necesidades que surgen cada día; están en un constante desafío por ser referentes, líderes de

mercado, modelos a seguir de sus competidores, perdurar en el tiempo y generar utilidades que creen satisfacción a sus dueños; en este proceso de cambio constante la estructura interna de las empresas y los líderes que las representan deben estar constantemente modificando sus comportamientos organizacionales, permitiendo que sus colaboradores generen los resultados proyectados, ya que son estos grupos de personas quienes determinan el éxito o fracaso de una entidad. Desde esta perspectiva, la ausencia de mecanismos motivacionales para los colaboradores de la organización puede conducir a la desaparición operacional de la empresa.

Al respecto, Osorio, Arango y Acosta (2016) mencionan que las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, son factores directamente relacionados al logro de los objetivos de la organización, el bienestar de los empleados, la capacitación, las remuneraciones, la motivación, las relaciones humanas, las políticas de seguridad, el liderazgo y la participación activa, son también parte de esos incentivos que en el día a día fortalecen las bases de las empresas para asumir los retos que surgen en su proceso de evolución, generando conciencia en las organizaciones, donde lo esencial para lograr el éxito son las personas; es por esto que el direccionamiento estratégico de las compañías enfrentan el desafío de motivar a sus colaboradores para que los resultados entregados sean altamente eficientes y productivos.

De tal manera, el éxito empresarial es un concepto amplio que puede ser analizado desde diversas perspectivas, en función de los objetivos de la empresa estudiada. Sin embargo, existen determinados parámetros generales que permiten calificar una determinada situación empresarial como exitosa ante los logros, avances y metas alcanzadas. Según Calix et al. (2016), indican que el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa que proteja los valores de la organización, el clima organizacional y su estilo de gerencia.

Asimismo, Calix et al. (2016), analizan el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en organizaciones empresariales y demuestran que el éxito de las empresas depende de diferentes factores y es por ello que la gerencia aprende a administrar las condiciones que caracterizan el contexto cambiante que las rodea. Por otra parte, consideran importante la planificación de los recursos empresariales dados los beneficios potenciales, y expresan que

el éxito empresarial se obtiene cuando el sistema alcanza el nivel de retorno de la inversión estimado en la fase de aprobación del proyecto.

En ese mismo sentido, Santos (2006) plantea una serie de indicadores derivados de cada una de ellas y aborda el éxito desde una perspectiva financiera (liquidez, rentabilidad y productividad), seguido del éxito de la óptica del cliente (crecimiento en ventas, satisfacción del cliente e integración de nuevos clientes), continua con el éxito desde el aspecto interno (logro de objetivos operacionales, motivación de los empleados y crecimiento físico de la empresa), y por último aborda el éxito desde el ámbito de innovación y desarrollo (desarrollo de tecnologías y el establecimiento de estándares).

Es por ello que basándose en dichos postulados se puede determinar la variable del éxito como factor fundamental en esta investigación; ya que dependiendo de la aplicabilidad de algunas o varias estrategias competitivas bien sean factor humano, económico, productivo se puede encaminar a la consecución de dicha variable.

4. Revisión de la literatura

4.1. Estado del arte

Desde inicios del actual siglo se ha evidenciado la importancia de especializar los procesos en cada una de las organizaciones, basándose en el desarrollo tecnológico y de telecomunicaciones, es por ello, que surge la importancia de los Contact Center, ya que son organizaciones que permiten brindar solución en tecnología y comunicación a nivel global, aportando a las organizaciones experiencias memorables y de recordación para su público objetivo.

En primera instancia Briñon (2015), en la investigación Contact center como estrategia competitiva de las agencias de viaje, indican lo siguiente el avance de la tecnología de la información y comunicación han revolucionado las formas tradicionales de comercialización, ejerciendo una presión continua sobre las agencias de viajes para que adopten estrategias competitivas que les permitan mantenerse en un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del producto turístico; por medio de esta

investigación podemos validar la importancia de los Contact Center en diversos escenarios, así como el uso de la tecnología en el mismo.

Para Castro y Ospina (2016), en su trabajo Calidad del Empleo en organizaciones de servicio de Contact Center en Manizales Colombia, analiza la calidad del empleo en organizaciones de Contact-Center bajo la modalidad de *outsourcing* en Manizales, Colombia, como resultados encontraron que la calidad del trabajo aparentemente es favorable. En términos objetivos hay condiciones de formalidad en salarios, en prestaciones, en procesos de contratación y en la jornada laboral. Concluyendo que existe un nivel de satisfacción positivo con el empleo, salvo ciertos aspectos subjetivos como la monotonía, la rutina, la transitoriedad y el poco reconocimiento social del trabajo. Esta investigación es importante para el trabajo en estudio porque permite observar diferentes perspectivas de los contact center en diversas ciudades de Colombia.

A su vez Suarez (2016), en el trabajo Propuesta de estrategias de banca electrónica para recuperación de cartera del Contact Center 'Promociones y Cobranzas Beta' en el contexto de los Nativos Digitales pretende plantear el uso de la banca electrónica como medio de contacto con clientes en mora, específicamente, la generación denominada Nativos Digitales. El propósito es aumentar los niveles de localización y recuperación de cartera de la empresa Promociones y Cobranzas Beta a partir del conocimiento previo de la existencia de este tipo de clientes, la descripción de sus principales características y la propuesta de implementación de banca electrónica como medio de recuperación de cartera, desde ahí surge la necesidad de levantar bases de datos para el trabajo puntual dentro de la recuperación de cartera en este segmento.

También López, Cardona y herrera (2016), en el trabajo Factores de riesgo psicosocial del Tele-operador en los Contact Center de la ciudad de Pereira, indica que el tele-operador trabaja por objetivos y comisiones, y deben cumplir los mínimos exigidos por la empresa para poder continuar en el trabajo. Los contratos que se realizan con ellos, son temporales (que en casos puntuales pueden acabar siendo indefinidos), y siempre supeditados al cumplimiento de los objetivos marcados. Se le informa al inicio de su contrato que pueden promocionar a coordinadores de campaña o secciones, así como a realizar formaciones a

los nuevos trabajadores, con esta investigación se puede validar la importancia del cumplimiento de metas retantes para generar un impulso positivo en los teleoperadores.

También menciona Chávez (2016), en la investigación Desarrollo de un sistema de gestión basado en procesos para la línea de negocio de Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, indica que el trabajo de titulación se realizó en la Gerencia de Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones con la finalidad de establecer una metodología de trabajo ordenada y que se encuentre alineada a los parámetros definidos por la organización. Después de haber realizado este estudio se puede tener en cuenta los lineamientos para así tener mayor claridad frente a las estrategias que se pretenden investigar.

No menos importante Reyes y Soto (2017), en el trabajo Análisis Costo-Beneficio de implementar la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica en República Dominicana, en un período comprendido del 2015-2016, indica El outsourcing constituye una modalidad reciente, cuyo uso se ha ido incrementando por la necesidad de todas las empresas en reducir sus costos pero sin afectar la calidad de sus servicios y/o productos; este Artículo nos apoya para poder mostrar la importancia de la tercerización en el tiempo actual.

Por otra parte, Polania, Roperoy y Silva (2017) en la investigación Administración y gestión personal en compañías de Contact Center indica El diagnostico conocido sobre las dificultades y la poca efectividad en la medición de tiempos de conexión en un Contact Center , es lo que genera pérdidas inapropiadas de tiempos y sobre costos a la compañía. En este contexto, el presente proyecto pretende desarrollar un marco conceptual que permita plantear una metodología que apoye los procesos productivos y de servicio, a través de planes de mejora enfocados en los procesos de servicios, este planteamiento es de ayuda en nuestro trabajo para poder medir el balance de las estrategias de competitividad.

A su vez Cobo (2017), en la investigación titulada, La tercerización como herramienta de Gestión empresarial dice que La tercerización es considerada como una herramienta para la gestión empresarial con miras a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado, pero aspectos sociales, políticos y legales influyen negativamente en su implementación a nivel empresarial, convirtiéndola en un factor de riesgo. Por medio de este postulado se

valida la importancia de este tipo de Industrias, pero así mismo se confronta la complejidad de las mismas y algunos efectos negativos que pueden ser considerados.

Así mismo, Calderón y Franco (2017) en su investigación Internacionalización del sector BPO en las empresas Accedo *Tchnologies*, Atento y Tlmark que operan en la ciudad de Pereira concluyen: Siendo un mundo globalizado, la internacionalización empresarial es un factor clave para el éxito de la misma. Es por lo cual, que la presente investigación se centra en como empresas medianas de este sector han tenido tanto éxito en su internacionalización. De ahí se puede confirmar la importancia de esta industria y la vigencia de este trabajo al día de hoy.

Por otra parte, Ávila (2017) en el trabajo, Relación entre la satisfacción laboral y la Calidad de atención al cliente que brindan los asesores del servicio BBVA Continental del Contact Center Teleatento del Perú sede Trujillo, indican que la investigación se ha realizado con el propósito de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la calidad de atención al cliente que brindan los asesores del servicio BBVA continental del Contact Center Teleatento del Perú, sede Trujillo, 2017. Se utilizó el diseño de una encuesta para la recopilación de datos, al formular las conclusiones, se tiene que la principal conclusión señala que existe una relación directa entre las variables satisfacción laboral y la calidad de atención al cliente que brindan los asesores del servicio, esta observación planteada muestra con mayor claridad una de las estrategias a tener en cuenta por parte de las organizaciones prestadoras de este tipo de Servicio y es el poder generar un buen clima organizacional, así como de bienestar en sus colaboradores.

Otra investigación que puede citar es la de Vega (2018), en la Estrategia de retención en cuanto a calidad de vida laboral para los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de la ciudad de Bogotá, indica que el propósito de la investigación fue diseñar una estrategia frente a la calidad de vida laboral que contribuya a la retención de los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de la ciudad de Bogotá. Se evidenció que, de acuerdo a las dimensiones de calidad de vida laboral, las condiciones objetivas, específicamente en el medio ambiente productivo tiene una percepción con oportunidad de mejora a diferencia de las otras. Por

tanto, se plantea una propuesta de intervención orientada a trabajar programas de formación y plan carrera.

Por otra parte Chichande y Morán (2018), en la investigación Diseño de estrategias de marketing de servicio para el Contact Center Pluservice - Banco Pacífico, indican que el Contact Center Pluservice - Banco Pacifico se caracteriza por atender cualquier tipo de requerimiento a los usuarios, pero el nivel de atención ha empezado a decaer es por ello que surge la necesidad de mejorar mediante estrategias de marketing de servicio. Se pretende conocer las causas que provocan un bajo nivel de servicio así mismo mediante encuestas considerar las necesidades que el cliente presenta diariamente. Desde esta perspectiva se valida la importancia de conocer estrategias vanguardistas puestas al servicio de compañías como lo son los Contact Center y de ahí la aplicabilidad a esta investigación.

Otra investigación es de, Centeno, Chala, Chávez, Zúñiga (2018) en el trabajo Plan de negocios para la creación de un Contact Center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad, tiene como objetivo crear una empresa de Contact Center de cobranzas. A través, de la investigación teórica y estudios cuantitativos se pudo validar la problemática de la rotación y la cultura organizacional en los Contact Center de cobranzas. Así también, a través de estudios cualitativos como entrevistas, encuestas y focus group se pudo determinar o identificar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de Contact Center, este es a su vez el gran diferenciador que cada Contact Center debería de tener para poder ofertar al mercado.

Otra investigación es la de Rubio (2019), titulada desarrollo de un método para correlacionar los factores de éxito de un proyecto y las dimensiones culturales, en los proyectos internacionales de arquitectura. Cuyo objetivo, analizar cómo los proyectos internacionales se ven afectados por la cultura, tanto la del entorno cómo la de las personas que forman parte de el mismo. Aplicó una metodología donde elaborará una propuesta de matriz de correlación que conecte el éxito del proyecto con la perspectiva multicultural, donde contrasta 4 casos de estudio en los que participó directamente la autora de la tesina, quien ha tenido la oportunidad de trabajar en proyectos internacionales de arquitectura con actores alemanes, franceses, españoles y chinos.

Estos teóricos aportan a través de sus planteamientos solidez frente al marco de éxito para esta investigación, sacando a relucir algunas formas o dinámicas para la aplicación o validación del éxito, teniendo en cuenta diversos factores como lo son el social y cultural.

A su vez Molina (2019) en la investigación Oportunidades de los Contact Center en Pereira en el marco del tlc con estados unidos indica que en Colombia, en la actualidad los servicios comerciales van en aumento, el sector de las telecomunicaciones es cada vez más álgido y requiere de innovación continua debido a la competencia y los cambios socioculturales, siendo determinante realizar esfuerzos por comprender esta economía y el aprovechamiento de las oportunidades como estrategia de crecimiento empresarial. En este trabajo citado radica parte de la importancia de esta investigación puesto que el crecimiento en la Industria del Contact Center viene tomando vital importancia en Colombia.

Por otra parte, Mantilla (2019) en la investigación Factibilidad para la implementación de una operación de Contact Center ubicada en Lima indica que el documento tiene como propósito evaluar la factibilidad de poner en marcha y de manera rentable una operación de Contact Center en Lima, teniendo como elemento diferenciador el operar de acuerdo a la certificación de calidad COPC GMD especializada para operaciones de Contact Center. Con esta investigación podemos soportar el estudio por medido de las certificaciones que se habla en anteriores líneas.

5. Marco metodológico

El presente estudio refiere al análisis de las estrategias competitivas fundamento diferenciador para el éxito de los Contact Center en la ciudad de Medellín, de acuerdo al alcance la investigación realizada puede considerarse de tipo descriptiva, en lo que respecta a los estudios descriptivos. Abreu (2012, p. 4) dice que la investigación descriptiva puede ser cuantitativa o cualitativa, incluyendo las colecciones de información cuantitativa que pueden ser tabuladas a lo largo de un continuo en forma numérica, como las puntuaciones en una prueba o el número de veces que una persona elija usar un cierto rasgo de un programa multimedia, o puede describir categorías de información como el género o los patrones de interacción cuando se utiliza la tecnología en una situación de grupo.

La investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (Sampieri, 2014).

Esta investigación acerca de las estrategias Competitivas fundamento diferenciador para el éxito en los Contact Center es descriptiva por que se recopilan los datos en los Contact Center por medio de entrevistas estructuradas, donde se pudo observar la situación actual de dicho segmento del mercado. Bajo esta premisa el instrumento seleccionado es la entrevista, como bien lo cita Díaz y Torruco (2013), la entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". (p.5) Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.

Para el procedimiento se realiza entrevistas estructuradas de diez preguntas a tres profesionales especialistas del sector de lo Contact Center, la cual sirve como soporte para la recopilación de datos los cuales se tabularon para efectuar el análisis. De tal manera, que se realiza una triangulación con una matriz comparativa el cual se compone de tres columnas, la misma tiene aspectos relevantes de cada entrevista, respuestas comunes y divergentes, con una contrastación teórica, estos resultados se inferencia con la postura de los investigadores con el fin de extraer aspectos relevantes para ofrecer aportes al sector objeto de estudio.

Por lo mencionado anteriormente se realiza tres entrevistas para ejecutar una técnica investigación cualitativa en primer lugar a un líder de la empresa Emtelco, en segundo lugar a un líder de la empresa Konecta y en tercer lugar a un líder de la empresa teleperformance, para analizar las estrategias competitivas que utiliza cada empresa y poder así verificar las estrategias utilizadas por estos líderes para obtener posicionamiento en el sector de los Contact Center de la ciudad de Medellín.

6. Análisis y resultados

En el presente análisis producto del resultado de las entrevistas realizadas a los gerentes medio de las empresas Emtelco, Konecta y Teleperformance, dando resultados a la investigación planteada, sobre estrategias competitivas fundamento diferenciador para el éxito de los Contact Center en la ciudad de Medellín al respecto se desea conocer las estrategias competitivas aplicadas por estas empresas, saber en qué se relacionan y porque las tres empresas tiene éxitos , así como el reconocimiento en el mercado y están en constante innovación y mejora continua.

Tabla: 4 Funciones de las estrategias competitivas.

Dimensión: Funciones de las estrategias competitivas				
Categoría	Subcategoría	Entrevista 1 Emtelco	Entrevista 2 Teleperformance	Entrevista 3 Konecta
Líder	*Líder en mercado nacional *Clientes corporativos *Expansión internacional	*Se identifica siendo una empresa líder por su personal a nivel nacional. *Reconocimiento del liderazgo por sus clientes corporativos, ya que han logrado un buen posicionamiento en el mercado. *Consideran que la empresa Emtelco expanden su demanda incrementando el número de usuarios por la época de la digitalización ya que se está acabando el tema de las atenciones presenciales.	* Se ven como empresa líder en el mercado que está a la vanguardia de los servicios que debe ofrecer de acuerdo a la situación actual *Servicios de atención y experiencia al cliente virtual y telefónico *Refieren que crecimiento a nivel mundial es notorio, considera que la empresa expande su demanda porque a las personas, les gusta la atención, experiencia y la comodidad. En la actualidad, la necesidad del distanciamiento social lo requieren	*La empresa, expresa se siente líder en el mercado nacional e internacional y ha hecho un proceso de segmentación y de innovación *constante, también cree en expandir su demanda incrementando el número de usuarios. *La dinámica del mundo a más demanda más servicios producimos.
Retadora		Respetan el mercado, y a la competencia, por lo que no asumen	Nuestro enfoque es innovador y no retador.	No hablamos de ese elemento.

		posición al respecto		
Seguidora		Habla un poco de la estrategia del clon que es usada en algunos Contact Center porque existen empresas que basan sus estrategias modelos y operaciones en otras ya existentes que han tenido éxito	De acuerdo al conocimiento e indica que la empresa no utiliza la estrategia de clon ya que siempre ha sido una forma de servicio similar; lo único que podría tal vez clonarse o copiarse, serían las estrategias de atracción de clientes.	Consideran que la estrategia de clon es usada ya que da agilidad a los procesos de la compañía.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se observa que las tres empresa entrevistadas se sienten líderes en el mercado, que van buscando siempre la satisfacción y generar experiencias memorable a sus usuarios, cada empresa es líder en diferentes actividades por ejemplo Konecta se especializa en la innovación digital buscando la generación de eficiencia en los procesos, incrementando las ventas, la fidelización y satisfacción de los usuarios, con relación a la empresa Emtelco se basa en escuchar e interpretar las necesidades de las marcas importantes que han confiado sus canales de comunicación a la empresa para hacer dicha gestión logrando conectar y enamorar a sus consumidores de una forma coherente y consistente, con relación a teleperformance se especializa en buscar personal bilingüe, y procesos de expansión y desarrollo de proyectos de innovación.

Al respecto, se puede hablar de la teoría de Klotler y Keller (2012) quienes indican que una empresa líder se caracteriza por ser reconocida en el mercado y por sus competidores ya que tiene posición dominante en el mercado además de dirigir a la competencia con cambio de precios, cobertura e intensidad de comunicación.

Por otra parte, ninguna de las tres empresas asume posiciones retadoras, sino que refieren que sea un elemento de respetos hacia la competencia. En cuanto, si son seguidora asumen que las perspectiva de estrategias de clon, no es una estrategias que ellos no la ven viable puesto que son líderes en tecnología, atención al cliente, con diferentes herramientas aplicadas por ellos.

Al respecto se puede afirmar que las tres empresas se destacan en el mercado y son reconocidas a nivel nacional, no obstante teleperformance es de talla internacional logrando así gran cobertura en el ámbito global.

Continuando con las entrevistas otra dimensión que se analizará es la referida al tipo de estrategias competitivas aplicadas por las Contact Center, para la cual se abordó a los tres entrevistados de las tres empresas Emtelco, Konecta y Teleperformance.

Tabla: 5 Tipos de estrategias competitivas.

Dimensión: Tipos de estrategias competitivas				
Categoría	Subcategoría	Entrevista 1 Emtelco	Entrevista 2 Teleperformance	Entrevista 3 Konecta
Estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> *Liderazgo en costos *Diferenciación * Alta segmentación o enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> *Emtelco indica que la compañía recurre a la estrategia de diferenciación porque aplica de manera constante los valores corporativos. *También como indica el eslogan buscan generar experiencias memorables que los diferencia de otras empresas en el sector. *Los Contact Center buscan mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas *En ocasiones los clientes no tiene como primicia un costo si no niveles tecnológicos y capacidad del personal *No obstante quieren crearle al producto o servicio algo único por ejemplo algunas tiene economía, otras calidad, otras experiencias bilingüe y otras tecnologías de punta *Por consiguiente estas empresas utilizan la estrategia competitiva, en determinar cómo 	<ul style="list-style-type: none"> *Teleperformance nos habla que utiliza la estrategia de alta segmentación o enfoque porque ofrece atención y experiencia al cliente en todos los segmentos y para todas las necesidades y tipos de clientes. *En la empresa se da mantener el costo más bajo frente a los competidores, la compañía buscan siempre el nivel medio entre la mejor calidad con las mejores opciones de venta para ofrecer todo depende de la necesidad del cliente. *También la empresa busca generar sus servicios con un valor diferenciador acompañado de la necesidad del cliente y la capacidad de los empleados para transmitir en sus interacciones lo que el cliente desea. *La estrategia competitiva la utiliza para reforzar la competitividad a 	<ul style="list-style-type: none"> *Konecta indica que se identifica con la estrategia de alta segmentación o enfoque ya que tiene conocimiento constante de los segmentos específicos en los cuales se enfoca. *Mantiene un costo bajo frente a sus competidores para tener un portafolio de clientes más amplios como gancho para capturar nuevas negociaciones. *La empresa no crea sus servicios para que sean únicos ya que no lo ve transparente y no es el centro de sus estrategias. *Utilizan las estrategias competitivas para reforzar la competitividad para crear alianzas estratégicas. *Usan la ventaja competitiva en relación a sus competidores más peligrosos ya que se especializa en su

		<p>crear y reforzar la competitividad. *Por lo regular el tipo de producto y servicio que se ofrece no suele dar un resultado instantáneo.</p>	<p>largo plazo ya que la empresa siempre está a la vanguardia de los avances tecnológicos.</p>	<p>ventaja más grande para tener éxito en sus negociación y obtención de nuevos cliente.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2020)

En las entrevistas realizadas se observa que en los tipos de estrategias plateadas que son: liderazgo en costos, diferenciación y alta segmentación o enfoque, las empresas tiene opiniones divididas ya que la empresa Emtelco indica que se centra en la estrategia de diferenciación queriendo siempre llevarle al consumidor una experiencia, que se sienta bien atendido generando cercanía y acompañamiento al usuario dependiendo cual sea su situación.

No obstante, las empresas teleperformance y Koneccta se centran en la alta segmentación y enfoque ya que dirigen sus servicios a sectores en especial siendo esta capaz de controlar y satisfacer las necesidades de dichos usuarios, las tres empresas coinciden en que los clientes o grandes empresas que realizan Outsourcing no están pensando en el precio, ya que se puede llegar a un acuerdo en este sentido, lo que los clientes buscan es innovación, tecnología, calidad de conectividad para que ningún usuario se quede sin ser atendido, cumpliendo siempre con el buen servicio al cliente y la solución de su requerimiento en primer contacto.

Al respecto, se menciona la teoría de Porter quien nos habla de estas tres estrategias quien indica que ser líder en costos se basa en mantener el costo más bajo frente a sus competidores para llegar así a tener un volumen alto en ventas, también nos habla de la diferenciación que se trata de que un producto o servicio invierta más en innovación, diseño y alta calidad para así diferenciarse como único en el mercado, también este autor habla de la alta segmentación y enfoque donde nos manifiesta que es el hecho de enfocarnos en un grupo de clientes o sector específico para analizarlo y así impactarlo solucionando sus necesidades.

Tabla 6: Factores diferenciadores de éxito.

Dimensión: Factores diferenciadores de éxito.				
Categoría	Subcategoría	Entrevista 1 Emtelco	Entrevista 2 Teleperformace	Entrevista 3 Konecta
Diferenciador de éxito.	<p>*Tecnológico</p> <p>* Modelos a seguir de sus competidores</p> <p>*Perdurar en el tiempo</p>	<p>*Para Emtelco un elemento diferenciador es innovación, la empresa compite para superar al líder en innovación, si porque el sector y la tecnología están en constante evolución ya que los contactos que se generaron ayer no son el mismo de hoy.</p> <p>*Contantemente están analizando a los pequeños competidores, estos se analizan e interpreta puede ser un modelo competidor</p> <p>*Por otra parte se centra en sus productos en un segmento del mercado debido a que las empresas al momento de tomar una licitación, se adecuan a las exigencias del cliente, y crean el canal de contacto acorde a sus exigencias.</p>	<p>*Teleperformace indica que va innovando sus estrategias cuidando que no provoque reacción violenta de sus competidores ya que las empresas del sector todas son diferentes y se diferencian la una de la otra todas van en busca de ser la líder del mercado logrando superarse la una a la otra ya que todas están en constante innovación y esta marca la diferencia en la experiencia de cada uno de sus clientes.</p> <p>*contantemente están analizando a sus competidores ya que ninguna competencia es pequeña en realidad</p> <p>* la empresa busca ser muy versátiles en los tipos de empleados para poder expandir sus servicios a la mayor cantidad y tipo de empresas que tengan este tipo de necesidades de esta forma aumenta el volumen de ventas..</p>	<p>*Konecta habla de que siempre está en constante innovación pendiente de no generar una reacción negativa del lado de su competencia- porque se trata de innovar gradualmente siempre pensando en la sana competencia</p> <p>*se trata de ir creciendo y ganando clientes adicionales, normalmente</p> <p>*analizan a los competidores más pequeños porque estas son más y generan gran volumen y en cualquier momento se pueden volver mediana o grandes empresas, Konecta indica que crea necesidad continua para conseguir un volumen alto de ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Cuando se habla de los factores de éxito que cada empresa utiliza y se destacan de forma diferente, ya que cada una tiene su elemento diferenciador, ya que están en el mismo sector de telecomunicaciones y cada una se caracteriza por algo en especial, analizando las entrevistas todas las empresas están en constante innovación creando y mejorando

procesos, no obstante, Emtelco se enfoca en la tecnología y sus estrategias, descuidando a la competencia, ya que la reta sin tomar en cuenta que pudieran provocar una reacción violenta a sus competidores ya que se centra en el éxito propio no colectivo, asimismo, analizan a la pequeña competencia no se trata de evitar que este crezca si no para evitar que sus acciones afecte a Emtelco. Por su parte, y analizar a los competidores que pueden parecer más pequeños tal vez por producciones a menor escala, les permitirá siempre recordar que la atención personalizada es importante. Konecta también está compitiendo contantemente queriendo superar el líder porque es el punto a seguir para posicionarse.

Por lo ante referido se puede afirmar, para las empresas analizadas lo más importante es ser líder en el mercado y mantener fidelizadas a las grandes empresas que las escogieron y brindar el servicio que cada una necesita asegurando así su éxito y posicionamiento complaciendo en sus necesidades a dichas empresas, de tal manera que se puede mencionar lo plateado por Calix et al. (2016), quienes indican que el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura laborar que ayude a que los valores corporativos se cumplan dentro de la misma, en este sentido se puede indicar que el éxito de estas compañías es enfocarse en sus empleados, teniendo un clima laborar a gusto, capacitación contante y seguridad y salud en el trabajo para llegar así a sus objetivos ya que sus logros empieza desde adentro de la organización hacia afuera, transmitiendo siempre porque son líderes y logrando así su posicionamiento en el mercado y ser reconocidas en el sector de las telecomunicaciones.

7. Conclusiones

Una vez realizado el análisis de los resultados de las entrevistas, se pudo observar que los Contact Center vienen adaptando diversas estrategias a su estructura organizacional, lo cual las hace ingresar en un mercado cada vez más competitivo, de manera, que las estrategias competitivas hacen a las organizaciones más estructuradas y con una visión más futurista.

Tener en cuenta cada una de las funciones de las estrategias competitivas dentro de la industria permiten que estas a su vez tengan un desarrollo óptimo y se pueda garantizar un resultado acorde a lo esperado con una buena planificación se generan resultado altamente llamativos y de ser replicados no solamente en la organización sino en el sector como tal.

Los Contact Center requieren tener muy claras cuáles son las estrategias a implementar dentro de la organización, las mismas permiten que se pueda contar con unas metas definidas, pero cabe aclarar que el diseño y selección de las mismas depende del tipo de organización y de los resultados que se deseen obtener.

Cada Contact Center hace suya cada estrategia en el momento de implementar o hacer uso de la herramienta de ahí la diferencia entre una u otra, cada empresa tiene su esencia esta es la que hace la diferencia y es allí donde cada una genera sus objetivos para alcanzar el éxito, es por ello que cada compañía en el momento de desarrollar dicha estrategia puede tener un nivel de éxito diferente, aun cuando la estrategia sea la misma.

También se puede observar decir que las empresas de Contact Center están en constante evolución y cambios, que están compitiendo constantemente con las empresas del sector, que no hay competidor pequeños porque cuando menos se piensa empresas pequeñas y medianas también están en constante crecimiento, por otro lado se evidencia que en la actualidad el éxito de estas es la implementación de la diferenciación y negociación de costos ya que el área de ventas está en permanente búsqueda de nuevas empresas y clientes logrando que grandes clientes incursionen en el modelo de Outsourcing, generando así que el sector de contact center crezca a gran escala.

Son muchas las empresas que prefieren dejar en manos de expertos el proceso de servicio al cliente, cobranza, y fidelización de clientes, por consiguiente se interpreta que las tres empresas analizadas son líderes en el mercado y analizan y evalúan siempre a su competencia estando siempre a la vanguardia de nuevas estrategias y factores que las llevan al éxito y posicionamiento en el mercado, ya que las tres están reconocidas en el sector.

8. Recomendaciones

Es conveniente no descuidar a la competencia por estar realizando procesos de innovación tecnológica, es por eso conveniente buscar estrategias competitivas para impactar a los competidores, y no descuidar el sector ya que las pequeñas y medianas empresas pueden crecer en cualquier momento sin darnos cuenta.

Es de suma importancia que la empresa siempre tenga muy presente su objetivo ya que cada una de las empresas analizadas tiene sus factores de éxito pero es recomendable no desviarse de su meta y saber siempre quiénes son y a donde se quiere llegar, ya que cada una tiene su esencia.

También se recomienda estar en constante contacto con los empleados ya que el factor de éxito de una empresa empieza desde sus colaboradores por eso es importante vigilar sus necesidades y seguir en constante capacitación para poder satisfacer los requerimientos de cada cliente.

9. Referencias bibliográficas

Ávila, S. (2017), Relación entre la satisfacción laboral y la calidad de atención al cliente que brindan los asesores del servicio BBVA Continental del Contact Center Teleatento del Perú sede Trujillo 2017, Trujillo, Perú, Editorial: Universidad Nacional De Trujillo, Consultado en:
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10498>.

Acosta, L. (2013), Historia de los Contact Center Consultado en:
http://lilianaacostagalvis.blogspot.com/2013/05/historia-de-los-contact-center_2926.html.

Abreu, J. (2012), Hipótesis, Método & Diseño de Investigación, Editorial: Universidad Autónoma de Nuevo león, México, Consultado en: [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf).

Briñón, M. (2015), Contact Center como estrategia competitiva de las agencias de viaje, Mar de plata, Argentina, Editorial: Universidad Nacional de Mar del Plata, Consultado en: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2560>.

Calderón, F. y Franco, L. (2017), Internacionalización del sector BPO en las empresas Accedo Tchnologies, Atento y Tlmark que operan en la ciudad de Pereira, Pereira,

- Colombia, Editorial: Universidad católica de Pereira, Consultado en:
<http://hdl.handle.net/10785/4757>.
- Cobo, J. (2017), La tercerización como herramienta de gestión empresarial, Medellín, Colombia, Editorial: Universidad EAFIT, Consultado en:
<http://hdl.handle.net/10784/11959>
- Chichande, L. y Morán, M. (2018), Diseño de estrategias de marketing de servicio para el Contac Center Pluservice - Banco Pacífico, Gayaquil, Ecuador, Editorial: Universidad De Guayaquil, Consultado en:
<http://186.101.98.14/bitstream/redug/35476/1/>.
- Centeno, J. Chala, K. Chavez, R. Zuñiga, L. (2018), Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad, Lima, Perú, Editorial: Universidad Esan, Consultado en:
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1399>.
- Calix, C. Martinez, L. vigier, H. y Nuñez, J. (2016), El rol del empowerment en el éxito empresarial, Distrito federal México, Editorial: Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Consultado en:
<http://hdl.handle.net/11336/52078>.
- Contact Center, (2008) Información general de los Contact Center, Consultado en:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7266/2/658.314-Q7p-Capitulo%20I.pdf>.
- Castro, E. y Ospina, H. (2016), Calidad del Empleo en organizaciones de servicio de Contact Center en Manizales Colombia, Editorial: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud Volumen 14 Pág. 1, Consultado en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5382047>.
- Chávez, L. (2016), Desarrollo de un sistema de gestión basado en procesos para la línea de negocio de Contact Center de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, Quito, Ecuador, Editorial: ciencias de la ingeniería e industrias facultad:

ingeniería industrial y de procesos, Consultado en:
<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14451>.

Díaz, L. y Torruco, U. (2013), La Entrevista, Recurso flexible y dinámico, Editorial: Universidad Nacional Autónoma de México, Consultado en:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext.

David, F. (2013), Administración Estratégica decimocuarta edición, México, Editorial: Pearson, Consultado en: https://www.academia.edu/16434996/Conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david_1_.

Emtelco (2019), Información general de la compañía, Consultado en:
<https://www.emtelco.com.co/nosotros#cultura>.

Flores, J. (2019), Diseño e implementación de un modelo de calidad para el contact center de una empresa de telecomunicaciones en Perú, Lima, Perú, Editorial: Universidad San Ignacio De Loyola, Consultado en:
http://200.37.102.150/bitstream/USIL/9050/1/2019_Zevallos-Larrauri.pdf.

González, A. (2014), análisis de las estrategias usadas por los servicios de tercerización de procesos de negocios (Contact center) en Colombia de frente a la fidelización de los clientes, Bogotá, Colombia, Editorial: Universidad Militar Nueva Granada, Consultado en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11944>.

López, A. Cardona, L. y Herrera, W. (2016), Factores de riesgo psicosocial del Teleoperador en los Contact Center de la ciudad de Pereira, Pereira, Colombia, Editorial: Fundación Universitaria del Areandina, Consultado en:
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/810>.

Kotler, P. y Keller, K (2012), Dirección de marketing Decimocuarta edición, México, Editorial: Pearson, Consultado en: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2017), Manual para investigación de cadenas de valor, Consultado en: <http://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>.
- Munch, L. (2005). Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito. México, Editorial: Trillas, Consultado en: https://issuu.com/soniavazquezmaisson/docs/planeaci__n_estrat__gica__el_rumbo_.
- Mantilla, J. (2019), Factibilidad para la implementación de una operación de Contact Center ubicada en Lima, Lima, Perú, Editorial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Consultado en: <http://hdl.handle.net/10757/625901>.
- Monge, E. (2010), Estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas, Oviedo, España, Editorial: Escuela de administración y Sistema de Estudios de Posgrados UNED, Consultado en: <file:///C:/Users/Luisa/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>.
- McPhail, B. (2002) “What is ‘on the line’ in call centre studies?: A review of key issues in the academic literature”. Editorial: Digital Contruction Publications, Consultado En: <http://www3.fis.utoronto.ca/research/iprp/publications/mcphail-cc.pdf>
- Porter, M. (2015) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, DF, México, Editorial: Grupo Editorial PATRIA, Consultado en: https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia.
- Porter, M. (2006) Estrategias y ventaja competitiva, Barcelona, España, Editorial: Ediciones Deusto, Consultado en: <https://books.google.com.co/books?id=MoaMpwAACAAJ&dq=inauthor:%22Michael+E.+Porter%22&hl=es>
[419&sa=X&ved=0ahUKEwj8qt7_1uvoAhVCT98KHRbRDjwQ6wEIZTAG](https://books.google.com.co/books?id=MoaMpwAACAAJ&dq=inauthor:%22Michael+E.+Porter%22&hl=es).

Osorio, K. Arango, A. y Acosta, E. (2016), La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas, Medellín, Colombia, Editorial: Colección Académica de Ciencias Sociales, Universidad Pontificia Bolivariana, Consultado en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/6641>.

Parada visual (2019), Una brevísima historia de los Contact Centers, Consultado en: <https://www.paradavisual.com/una-brevisima-historia-de-los-call-centers/>.

Polania, N. Roper, M y Silva, L. (2017), Administración y gestión personal en compañías de Contact Center, Editorial: Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia, Consultado en: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4091/00003863.pdf?sequence=1>.

Padilla, MC. (2013) Formulación y Evaluación de Proyectos, Editorial: Ecoe Ediciones, Consultado en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1drDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=analiza+en+profundidad,+cuales+son+las+debilidades+y+fortalezas+que+servir%C3%A1n+de+base+para+la+posterior+b%C3%BAqueda+de+soluciones+que+permitan+decidir+los+cambios+necesarios+que+deben+operarse+como+garant%C3%ADa+de+la+implementaci%C3%B3n+adecuada+de+la+estrategia,+c&ots=7jM2pzDKzf&sig=Mz16WgBejBRWi6GCiWhAVSYfVL8#v=onepage&q&f=false>.

Revista Espacios (2017), Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad, Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16, Consultado en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>.

Revista Dinero, (2014) Colombia ¿la próxima India de Contact Centers y BPO? Consultado en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>.

Rubio, L. (2019), Desarrollo de un método para correlacionar los factores de éxito de un proyecto y las dimensiones culturales, en los proyectos internacionales de

arquitectura, Valencia, España, Editorial: Universidad Politécnica de Valencia,
Consultado en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/128223>.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración Decimosegunda edición. México,
Editorial: Pearson, Consultado en:
https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion.

Reyes, E. y Soto, D. (2017), Análisis Costo-Beneficio de implementar la subcontratación
en el departamento de limpieza del Banco Promerica en República Dominicana, en un
período comprendido del 2015-2016, Santo Domingo, República Dominicana,
Editorial: Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Consultado en:
<http://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/690>.

Santos, E. (2006). Implicaciones de la creatividad en el éxito de las empresas. Tegucigalpa
MDC: Universidad Católica de Honduras, Tesis Doctoral.

Sampieri, R. (2014), metodología de la investigación 6ª edición, Editorial: El oso panda,
(pp. 92) Consultado en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.

Suarez, Z. (2016), Propuesta de estrategias de Banca Electrónica para recuperación de
cartera del Contact Center “Promociones y Cobranzas Beta” en el contexto de los
nativos digitales, Editorial: Universidad de la Salle, Consultado en:
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2352&context=administracion_de_empresas.

Unísono (2017), Los contact center en el centro de la estrategia de la experiencia de cliente,
Consultado en: <http://blogunisono.com/2017/02/los-contact-center-en-el-centro-de-la-estrategia-de-la-experiencia-de-cliente/>.

Vega, S. (2018), Estrategia de retención en cuanto a calidad de vida laboral para los
asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de la
ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia, Editorial: Universidad Externado de Colombia,
Consultado en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/644>.

Vargas, I. (2014), Importancia de un buen servicio al cliente en un Contact Center, Bogotá, Colombia, Consultado en:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13673/IMPORTANCIA%20DEL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20UN%20CALL%20CENTER.pdf?sequence=2&isAllowed>.

Vanguardia, (2015), Tenemos que prepararnos para exportar servicios, Consultado en:

<https://www.vanguardia.com/economia/local/tenemos-que-prepararnos-para-exportar-servicios-HBVL336001>.